



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

**A INFLUÊNCIA DO TEATRO-EMPRESA NA CULTURA E NO
CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA URBI MOBILIDADE URBANA**

JULIANA ALVES TAVARES SILVA

Brasília DF, julho de 2016



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

**A INFLUÊNCIA DO TEATRO-EMPRESA NA CULTURA E NO
CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA URBI MOBILIDADE URBANA**

JULIANA ALVES TAVARES SILVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientadora: Dra. Katia Maria Belisário

Brasília DF, julho de 2016



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso

Membros da banca examinadora:

Prof.^a Dra. Kátia Maria Belisário
Orientadora

Prof.^a Dra. Elen Cristina Geraldes
Examinadora

Prof.^a Dra. Janara Sousa
Suplente

AGRADECIMENTOS

O momento é de agradecer. É uma luta grande entrar na Universidade, e quase que em um piscar de olhos, já estamos formados. E surgem as retrospectivas de quatro anos e meio de faculdade: andar perdida pela Universidade e ser chamada de caloura, os amigos eternos, a vontade de aprender mais ou desistir, as festas, os créditos que precisam ser cumpridos, as greves, os *happy hours*. Você se recorda dos professores mais amáveis, que cuidaram de você e ajudaram a crescer como um comunicador e seres humanos melhores.

Agradeço à minha orientadora, Kátia Maria Belisário, que me escolheu e acolheu maravilhosamente para essa tarefa e apoia a arte, em especial o teatro. Ao professor Samuel Lima, que com sua imensa paciência sempre me mostrou o melhor caminho para seguir adiante, e a todos os professores e colaboradores da Universidade que se fizeram presentes. Gostaria de agradecer à empresa Urbi Mobilidade Urbana, que me recebeu de braços abertos. Aos amigos atores da Andaime Cia. de Teatro, que sempre inovam na nossa Capital com sua arte.

Não posso esquecer da minha família, que sempre me apoiou na arte, na vida e na faculdade. À minha querida mamãe, Lêda Alves, ao meu pai João Batista Tavares e ao meu irmão, Renato Alves. Agradeço também à minha querida parceira, Maria Eduarda Bastos, que, com muita paciência, me incentivou em cada passo, inclusive indo à biblioteca comigo para me apoiar e incentivar.

Por fim, agradeço à Universidade de Brasília, que me transformou em uma pessoa mais consciente do meu papel para a sociedade e como profissional de comunicação. Muito obrigada!

RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender de que forma o teatro-empresa influencia na melhoria da comunicação interna, da cultura e do clima organizacionais. O teatro organizacional, embora ainda pouco conhecido como ferramenta de treinamento no Brasil, tem contribuído para humanizar o ambiente de trabalho e para o fortalecimento individual e coletivo do colaborador. A metodologia inclui pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade. A organização escolhida para a análise foi a Urbi Mobilidade Urbana, empresa de transporte urbano do Distrito Federal. Foram feitas entrevistas em profundidade com as analistas de Recursos Humanos e Marketing e dois cobradores de ônibus, submetidos ao treinamento. Também foram entrevistados três atores da Andaime Cia. de Teatro, companhia responsável pela performance na Urbi. Os resultados revelam que o teatro-empresa tem papel fundamental na melhoria da comunicação interna, da cultura e do clima organizacional, além de ser uma alternativa diferenciada de treinamento que leva à reflexão e interação do dia a dia nas empresas.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Teatro-empresa. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Urbi Mobilidade Urbana.

ABSTRACT

This study aims to investigate how the entrepreneurial theater may improve the internal communication of a firm and its organizational culture and climate. Although it is still little known as a training tool in Brazil, the entrepreneurial theater contributes to humanize the workplace in order to enhance individual and group work efficiency. The methodology includes literature reviews and in-depth interviews. The firm chosen for the study was Urbi Mobilidade Urbana, urban transport company from Distrito Federal. In-depth interviews were conducted with Human Resources and Marketing analysts and two bus-ticket collectors, who received the training. Three actors of the theater company Andaime Cia. De Teatro – responsible for the theatrical performance in Urbi – were also interviewed. The results revealed that the entrepreneurial theater serve a key role in improving the organizational internal communication, culture and climate, in addition to providing a different alternative for training the staff of a firm, encouraging reflection and interaction in business daily life.

Keywords: Organizational communication. Theater-company. Organizational Culture. Organizational Climate. Urbi Mobilidade Urbana.

“Atores somos todos nós, e cidadão não é aquele que vive em sociedade: é aquele que a transforma”.

Augusto Boal

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comunicação integrada	18
Figura 2: Descrição dos personagens sugeridos pela Urbi	51
Figura 3: Treinamento dos cobradores	52
Figura 4: Ator Leonardo Shamah encenando um usuário do cotidiano, entrando no ônibus.....	54
Figura 5: Atriz Ana Luíza Bellacosta encenando cobradora bem-humorada.....	56
Figura 6: Atriz Kamala Ramers encenando cobradora com maus hábitos.....	56
Figura 7: Atriz Larissa Mauro encenando mãe com filho no colo.....	58
Figura 8: Ator Pedro Mazzepas encenando o cego	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REVISÃO TEÓRICA	13
1.1 A Comunicação	13
1.2 A Comunicação Organizacional: Trajetória.....	14
1.3 A Comunicação Interna.....	19
1.4 A Cultura Organizacional.....	23
1.5 O Clima Organizacional.....	30
2 AS ORGANIZAÇÕES E O TEATRO.....	33
2.1 As Organizações.....	33
2.2 O Teatro nas Organizações	35
3 A PESQUISA	41
3.1 Metodologia	41
3.2 O processo	43
3.3 Urbi Mobilidade Urbana	44
3.4 A Andaime Cia. de Teatro.....	45
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	48
4.1 A comunicação interna da organização.....	48
4.2 Os canais de comunicação.....	49
4.3 O treinamento	50
4.4 O teatro como treinamento.....	54

4.5	Resultados alcançados.....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		71
ANEXO I: Roteiro de perguntas para as analistas de Comunicação e Recursos Humanos da Urbi Mobilidade Urbana		74
ANEXO II: Roteiro de perguntas para os cobradores da Urbi Mobilidade Urbana.....		75
ANEXO III: Roteiro de perguntas para os atores da Andaime Cia. de Teatro		76
ANEXO IV: Personagens – Treinamento dos cobradores.....		77

INTRODUÇÃO

O teatro é uma forma de manifestação artística milenar, sendo um elemento usual da vida política e do discurso público. Além de formar opiniões e possibilitar diálogos para a mudança, ele se utiliza de técnicas de expressão e entretenimento que têm chamado a atenção das organizações quando a questão é integrar os colaboradores de forma mais dinâmica.

Os indivíduos, por outro lado, identificam-se por variadas diferenças quando se levam em conta fatores sociais, políticos, econômicos e culturais. Ao mesmo tempo, demonstram diversas matizes de pensamentos e conhecimentos em relação ao mundo, formando diferentes relações interpessoais dentro de uma organização. Sendo assim, pode-se observar a relevância do convívio interno dentro de uma empresa, com respeito aos princípios e valores comuns para que haja um bom relacionamento.

O surgimento do teatro organizacional é relativamente recente, data da década de 1990. A Alemanha e a França se destacam como pioneiras na utilização do teatro como instrumento de comunicação nas empresas, na produção e encenação de peças específicas para as organizações. Alguns grupos teatrais desses países já se destacavam na época por debater os problemas e as demandas da organização, de forma a identificar barreiras na comunicação, choques culturais, ajudar na compreensão e aceitação de novas ideias e estratégias propostas pela empresa, entre outros. Em 1997, por exemplo, foram promovidas duas mil encenações teatrais em organizações francesas e 200 nas alemãs (Schreyogg apud Wehner e Dabitz, 1999).

Segundo o pesquisador alemão Schreyogg (2002), a principal contribuição do teatro organizacional é fornecer um impulso para dissolver inflexibilidades. Pode ter vários gêneros, como comédia, melodrama, drama; mas, independentemente do estilo, ele faz com que a plateia da organização reflita sobre a sua rotina de trabalho e se encontre diante de padrões inconscientes de comportamento, críticas e/ou conflitos até então não revelados.¹ Assim, ele desperta o interesse nas pessoas de duas formas: encarar a própria realidade e envolver emocionalmente os colaboradores durante o processo, mexendo com o subjetivo. Leva as pessoas a rir, chorar, protestar, entristecer-se e/ou se alegrar, sendo uma forma diferente da aprendizagem didática do dia a dia e instigando de forma mais espontânea a reflexão.

¹ Fonte: www.spell.org.br/documentos/download/11200, acessada em 30/04/2015.

Dessa forma, a encenação mostra-se como forma inovadora de comunicação na empresa, visto que provoca a reflexão do indivíduo, permitindo que as narrativas propostas pelo dramaturgo e pelos atores tornem-se agentes transformadores da realidade, acionando o sentimento de coletividade e o estímulo à ação para encarar o cotidiano.

O modelo descontraído do teatro organizacional consegue afastar-se da formalidade diária encontrada nas palestras, nos discursos, nos trajes (gravatas e roupas sociais) e nas premiações, transformando a relação de contrato entre organização e empregado.

Quando se fala em teatro nas empresas, deve-se inevitavelmente incluir os conceitos de cultura e clima organizacionais. Pensar a cultura é ter como base as ações dos empregados de uma empresa e sua compreensão de mundo, formadas por meio de sua trajetória de vida e que, dentro de uma organização, são compartilhadas com outros indivíduos que carregam distintas trajetórias e formam um grupo.

É uma junção de valores e crenças de determinados grupos que, ao se relacionarem, trocam ideias e formas de agir que vão sendo enraizadas e fomentam uma cultura organizacional. A cultura está diretamente ligada à comunicação e ao relacionamento intraorganizacional e interorganizacional, ou seja, com relação direta com a comunicação interna, dando um caráter de “personalidade” à organização.

Já o clima organizacional está diretamente ligado à motivação. O trabalho do colaborador é sempre incentivado, reconhecido e inserido no contexto empresarial, fazendo com que o empregado também faça parte do processo. É importante o ambiente de trabalho ser organizado, leve e ativo. Segundo Robbins (2009), se o indivíduo está motivado, ele também estará bem emocionalmente e cada vez mais envolvido no ambiente profissional, tornando o trabalho mais eficiente e produtivo.

Nesse contexto, constata-se que o teatro nas empresas pode, por meio de suas narrativas e do contato direto com o público, ajudar a instigar e influenciar o clima organizacional e provocar reflexões sobre a cultura e relações interpessoais da organização. Para isso, é preciso ter conhecimento sobre as características específicas que compõem a atividade teatral na empresa.

O foco do presente trabalho é o estudo do teatro encenado fora do ambiente tradicional. O intuito é desafiar o ambiente organizacional de forma a criar elementos que

trabalharão o inconsciente dos empregados da empresa por meio de uma grande novidade, inserida no seu trabalho cotidiano.

A pergunta que orienta esta pesquisa é de que forma o teatro organizacional pode contribuir para melhoria da comunicação interna e o ambiente da organização. Para responder essa questão, o **objetivo geral** é investigar a influência do teatro-empresa na cultura e no clima organizacional no ambiente interno de uma organização, identificando os elementos do teatro e da linguagem artística no ambiente organizacional e descrevendo de que forma o teatro pode contribuir para os objetivos organizacionais.

A justificativa para tal estudo é o fato de que a autora, além de estudante de comunicação organizacional, é uma atriz de teatro, televisão e cinema. Portanto, está contaminada pelo meio cultural da cidade em que vive e há grande interesse pela área de comunicação organizacional, cultura e clima organizacionais.

Acredita-se que o teatro dá possibilidades de mexer com os sentimentos e a reflexão das pessoas dentro de uma organização. Trata-se de uma técnica até então nova para diversas pessoas que não sabem da existência do teatro dentro de uma empresa.

Atuando na área cultural desde 2006, pude observar que se trata de um serviço de pouco entendimento e visibilidade, provocando curiosidade de aprofundamento maior do tema, em prol de ampliar o conhecimento teatral, não só no meio acadêmico ou de festivais, palcos tradicionais, entre outros, mas no âmbito organizacional.

Em síntese, busco entender como o ser humano se dispõe e se relaciona com os outros dentro de uma dada organização e como uma inovação no ambiente organizacional pode afetá-lo, contribuindo para a qualidade de vida e o bom relacionamento humano.

A metodologia utilizada incluiu pesquisa bibliográfica exploratória, estudo de caso e entrevistas em profundidade. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é feita por meio de um material já elaborado, como artigos, livros, jornais e fontes bibliográficas. Nesse caso, foi composta por diversos autores, como Margarida Kunsh (2009), Maurício Tavares (2007), Josette Feral (2009) e Georg Schreyögg (2002). De acordo com o mesmo autor, o estudo de caso define um estudo mais profundo e detalhado do objeto de estudo, descrevendo a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, além de sugerir soluções, hipóteses e ampliar conhecimentos sobre o objeto estudado.

As entrevistas em profundidade foram realizadas entre março e junho de 2016. Segundo Duarte (2012), neste tipo de entrevista não há a necessidade de determinar parâmetros de respostas, ou seja, o entrevistado responde de acordo com seus conhecimentos, suas experiências e seus pensamentos, o que enriquece e deixa a entrevista mais leve. Neste trabalho, utilizamos como base o teatro-empresa para treinamento dos colaboradores da empresa Urbi Mobilidade Urbana. A empresa foi fundada com o intuito de melhorar o transporte coletivo em Brasília, que vem sendo alvo de muitas críticas.

O transporte coletivo em Brasília é conhecido por ter um serviço defasado, com poucos veículos disponíveis, poucas opções de horários, ônibus lotados e de difícil acesso, além de ter um atendimento inadequado com seus clientes. A Urbi veio a Brasília com a intenção de mudar essa imagem ruim do transporte público, além de inovar e melhorar o atendimento, o acesso aos ônibus e oferecer serviço de qualidade, começando pelos próprios veículos, que são novos. Fundada em setembro de 2013, a Urbi sempre procura promover periódicos treinamentos aos seus colaboradores. Após um eficaz treinamento com os motoristas de ônibus, a empresa treinou os cobradores com o intuito de melhorar a conduta e o atendimento dos empregados com os usuários do transporte coletivo.

As entrevistas foram feitas com as analistas de Recursos Humanos (Tamara Cristina) e Marketing (Beatriz Trece), além de dois cobradores da empresa (Dilson Pablo e Eudes Santos) e três atores da Andaime Cia de Teatro (Leonardo Shamah, Roustang Carrilho e Kamala Ramers), que participaram do processo, a entrevista aberta e em profundidade.

O treinamento “Transporte Consciente Seguro e Gentil”, realizado no período de 16 de setembro a 14 de outubro de 2015, teve como ideia a interação e simulação de situações cotidianas dentro do ônibus. Para isso, a Andaime Cia de Teatro, com sede em Brasília e no mercado desde 2007, foi a escolhida como a prestadora do serviço para o teatro-empresa e encenou personagens (tais como cobradores bem-humorados ou mal-humorados, grávida, idosos) que embarcaram durante um trajeto de 20 km, proporcionando aos cobradores uma experiência diferente, tornando-os público e atores da performance.

Na segunda parte do treinamento, os cobradores tiveram a oportunidade de relatar a sua percepção durante o processo e trocar ideias, dúvidas e informações, além de aprender questões teóricas sobre o Código Brasileiro de Trânsito. Vale lembrar que todos os cobradores da empresa participaram.

O trabalho é dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo é composto pela revisão teórica, abordando conceitos-chave para a pesquisa, tais como comunicação e interação, comunicação organizacional integrada, comunicação interna, cultura e clima organizacionais.

O segundo capítulo explica o que são as organizações, suas hierarquias e apresenta uma visão geral do teatro, o surgimento, a importância e o papel do teatro nas organizações.

O terceiro capítulo trata da pesquisa propriamente dita. Aborda a metodologia utilizada, os processos de pesquisa e os dados da empresa estudada, seus colaboradores e da companhia teatral escolhida para o treinamento.

No quarto e último capítulo, é apresentada a análise de dados das entrevistas, em profundidade, buscando subsídios para responder a pergunta de pesquisa sobre a influência do teatro organizacional na comunicação interna.

1 REVISÃO TEÓRICA

1.1 A Comunicação

A comunicação é o ato de comunicar, estabelecer relações, passar informações, dialogar e perceber seu papel e sua identidade nas relações interpessoais. Para Baldissera (2009), a comunicação se caracteriza por exigir e ter relações:

A partir da compreensão de que a possibilidade de a comunicação se realizar está na possibilidade de as relações se estabelecerem, a noção de relação apresenta-se como fundante das materializações comunicacionais, ou seja, comunicação pressupõe relação (requer ligações/encontros/tensões, mesmo que possam ser em níveis mínimos, entre, pelo menos, dois: relação “eu”-“outro”) (BALDISSERA, 2009, pg. 154).

Nesse sentido, Belisário (2014) considera a configuração da comunicação a partir da triangulação proposta pela pesquisadora Vera França (2012), em que o modelo linear ‘emissor-mensagem-receptor’ fica afastado, dando lugar aos “sujeitos que produzem sujeitos que apreendem, sujeitos que convocam e que se posicionam frente às convocações; que afetam e são afetados” (BELISÁRIO apud FRANÇA, 2012, pg. 40):

Segundo a mesma pesquisadora, esses sujeitos são inscritos por uma triangulação compostas por textos em um vértice e sujeitos nos outros dois vértices. Dessa forma, a configuração sugerida difere da tradicional Emissor – Mensagem – Receptor, porque considera a articulação Sujeito – Sujeito e Sujeito – Texto (BELISÁRIO, 2014, pg. 26).

Kunsch (2003) afirma que é preciso compreender o ato comunicativo, que, além de complexo, tem vários aspectos: as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes.

As barreiras, de acordo com a autora, são as formas com que as mensagens chegam, mas de maneira contorcida e prejudicada. Nem sempre as mensagens chegam de maneira clara, e isso interfere na maneira com que o receptor interpretará a mensagem. Alguns dos ruídos que prejudicam esse entendimento podem ser a forma com que a linguagem é usada ou falada: uma fala de maneira rápida, muito lenta, muito complexa para o público a que se destina. Outros ainda: surdez, gagueira, preconceitos, uma informação incompleta, entre outros. Segundo a autora, outra maneira é a sobrecarga de informações. O crescimento de novos meios audiovisuais, eletrônicos e impressos, além de reuniões prolongadas, muitas vezes, desnecessárias, sobrecarregam e saturam o receptor.

Kunsch (2003) ressalta que há outros aspectos de comunicação, como a maneira que o receptor recebe a mensagem, que pode ser: intrapessoal, interno ao indivíduo, que pode estar ligado a sua personalidade e a seus valores e crenças, entre outros; interpessoal; o coletivo, os indivíduos que compõem a organização; o relacionamento da organização como um todo; e o tecnológico.

Já os fluxos de comunicação, segundo a mesma autora, são a forma com que a mensagem é enviada e de que forma ela acontece. Por exemplo, se for por nível hierárquico, esse fluxo é classificado como descendente. O ascendente já é o oposto, ou seja, um nível hierárquico menor que chega para o maior nível. Também tem o lateral ou horizontal, de mesmo nível, assim como transversal e circular, que são informações que chegam de todos os lados e níveis, sem ordem ou limites de hierarquia.

Nassar (2009) diz que os fluxos de comunicação acontecem por meio de instrumentos de comunicação, que podem ser: orais, como o boca a boca; impressos, como jornais, revistas, notas, fôlderes, etc.; audiovisuais, como televisões, projetores e vídeos; e digitais, como a internet.

Apesar de o processo comunicativo estar inserido em todas as organizações, cada uma tem uma forma de introduzir esses meios de comunicação internamente e para o público de maneira específica. Cabe ao comunicador organizacional encontrar a melhor forma de entender quais são as ferramentas de comunicação mais adequadas para a sua organização e como ela será utilizada para melhor compreensão dos funcionários e do público-alvo para o sucesso de metas e objetivos.

1.2 A Comunicação Organizacional: Trajetória

É por meio da comunicação e seus processos que são moldados o relacionamento interno e externo de uma organização com o mundo. A informação compartilhada entre os empregados, de forma clara e objetiva, gera um entendimento eficiente para um bom trabalho e que reverberará para o meio externo, visto que a organização trabalha, principalmente, para seu público a fim de ser um modelo de serviço.

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até

de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003, pg. 71).

Vale lembrar que nem sempre um trabalho de comunicação faz com que a empresa atinja seus objetivos e garanta sua consolidação no mercado. E, ainda, nem sempre a comunicação terá efeito positivo e correspondido pelo seu público, por isso é preciso estar sempre atualizado nos contextos econômicos, políticos e sociais e estudar todos os processos comunicacionais que reflitam em um bom desempenho coletivo, na melhoria na comunicação interna, na cultura organizacional, no clima, entre outros.

Admite, contudo, que um “processo de comunicação” deve sempre ser preservada certa dose de “abertura” com o meio, a qual garanta um fluxo regular de informações que possam se incorporar à ação seletiva sistêmica (AZAMBUJA, 2009, pg. 169).

Isso quer dizer que não é necessário fechar os “processos de comunicação” em uma regra única e fixa dentro de uma organização, mas deixar que o meio também influencie para que seja filtrado, ou seja, uma ação seletiva sistêmica.

A comunicação organizacional teve início nos Estados Unidos, mas tem crescido muito no âmbito acadêmico em diversos outros países e continentes, como o Brasil e a Europa. Nos Estados Unidos há mais leitura, pesquisa e produção na área de comunicação organizacional. Esse país iniciou seus estudos em meados de 1940 pensando na forma e na necessidade de uma participação colaborativa dos indivíduos nas organizações. Alguns estudiosos americanos classificavam a comunicação organizacional em três paradigmas: funcionalista, que objetiva o resultado final, além de poder padronizar, medir e observar o comportamento comunicacional; interpretativa, que enxerga as organizações como culturas; e crítica, que trabalha a questão de hierarquia e relações de poder.

Para Torquato (2009), a comunicação organizacional surgiu a partir do desenvolvimento econômico, social e político em que eram necessários profissionais críticos, completos e com uma grande visão de mundo. Ela está presente em setores públicos, privados, governamentais e terceiro setor, que se moldam na comunicação integrada, como linguagem, comunicação externa e interna, planejamento, estratégias, ações, relações, entre outros.

Para esse autor, a comunicação organizacional no âmbito internacional teve duas grandes fases: a década de 1950, que era mais voltada para o produto e a venda, sem preocupação com a imagem da organização; e a década de 1960, quando os clientes não queriam mais saber se o produto era só de qualidade ou não, mas quem fabricava e como era fabricado.

Nessa época, era necessário passar uma imagem da própria organização, ou seja, não só o seu produto, mas a sua identidade.

De acordo com Nassar (2009), a comunicação organizacional no Brasil teve uma evolução a partir das reflexões do jornalismo empresarial, inserido em uma política e economia fechada. Ao longo de quarenta anos, passou a ser inserida em uma sociedade mais aberta (se pensar em ações e comportamentos) e mais detalhada e difícil, quando se pensa em economia, política atual, fatores sociais, ambientes e crises.

Já para Kunsch (2009), o foco dos estudos da comunicação nas organizações ficou por muito tempo centrado nos moldes e nas pesquisas americanas; porém, outros países também começaram a desenvolver novas pesquisas sobre o tema, como a França, a Nova Zelândia e o Canadá, que introduziram estudos mais abrangentes, como tecnologia, identidades nas organizações, globalização, poder, entre outros. O Brasil também começou a ter grande participação e estudos nessa área. A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) foi criada em 2006 a fim de realizar estudos, divulgação e entendimento dessas áreas tão importantes e necessárias em uma organização.

Para a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), a comunicação interna serve como mote para o sucesso da organização e fator para se prestar atenção. A ABERJE foi quem deu o maior passo para consolidar a comunicação organizacional como uma área importante de pensamentos e ações para organizações e empresas, e também reconhecer o comunicador organizacional como uma profissão.

Desde a sua fase inicial, quando as universidades brasileiras ainda não se importavam com o que acontecia nas empresas, a Aberje já procurava sistematicamente a colaboração de profissionais de comunicação e de recursos humanos, bem como de professores, para refletir sobre a prática de comunicação nos anos 1960 (NASSAR, 2009, pg. 30).

As relações públicas e a comunicação organizacional são independentes, mas se relacionam. Para Farias (2009, pg. 52), as organizações poderiam ter dois significados, sendo o primeiro de que realmente relações públicas e comunicação organizacional podem ser complementares:

O segundo diz respeito ao fato de que à comunicação organizacional caberia um papel estratégico, de pensamento, enquanto as relações públicas seriam a figura da efetivação, mas sempre atreladas, ambas, ao planejamento estratégico. A participação dos dois campos no pensar e no fazer organizacionais estaria associada ao sucesso e aos resultados das organizações.

Não se pode pensar as relações públicas inteiramente voltadas para a comunicação e o relacionamento externo, e a comunicação organizacional voltada para a comunicação interna. Deve-se pensar as relações públicas como área de atuação, gestão de relacionamentos e com o objetivo principal de ter apoio da opinião pública, enquanto a comunicação organizacional é a área do pensamento, que tem publicidade, marketing, jornalismo como áreas de comunicação que se integram em prol de um planejamento estratégico e entendimento do funcionamento da comunicação dentro das organizações e dos diversos públicos.

Comunicação organizacional e relações públicas, então, atuam em um mesmo espaço, com conceitos particulares, mas com fins semelhantes: a criação e a manutenção de um sistema de comunicação excelente para as organizações (FARIAS, 2009, pg. 58).

A comunicação organizacional é pensada de forma plural, questionando não só a organização, mas o indivíduo: intrapessoal, interpessoal e coletividade. O indivíduo trabalha para que a organização funcione, porém a diversidade de funções desses empregados faz a organização pensar de forma mais ampla, não se privando só aos trabalhos de jornalismo, publicidade e propaganda, audiovisual e relações públicas, mas também de psicologia, administração e ciências sociais, entre outros.

Isso quer dizer que pode-se descrever a comunicação organizacional como um campo amplo de conhecimento, em que há um estudo de várias partes da comunicação. Uma das maiores características da comunicação organizacional é a comunicação integrada, ou seja, a interligação de vários ramos da comunicação em prol do entendimento e funcionamento comum e eficaz dentro de uma organização.

A comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objetivo de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade (NASSAR, 2009, pg. 73).

Importa ressaltar que a comunicação organizacional não é algo fixo e, por estar interligada a vários outros campos de estudos, integra diversas possibilidades e construção da melhor forma de fazer a organização funcionar, tanto para o público interno quanto para o externo.

O comunicador organizacional tem de saber não só pensar estrategicamente a organização, fazendo planejamentos, preparando a organização para eventuais crises, pensar nas diversas áreas da comunicação (jornalismo, marketing, publicidade, entre outros), mas também guiá-las em prol de um funcionamento comum, acompanhar todos os processos

comunicacionais referentes à organização para avaliar seus resultados e repassá-lo para as pessoas que a integram e até para o público.

Esse retorno dos resultados faz com que os indivíduos que estão em volta e dentro da organização se sintam introduzidos e parte da organização. Eles se tornam agentes ativos também, dando voz para opiniões, antenados com processos e evoluções da empresa e próximos do serviço. Assim, evidenciou-se a comunicação como lugar para a possibilidade de qualificação organizacional (BALDISSERA, 2009, pg. 163).

Kunsch (2009) fala da comunicação integrada. Segundo ela, a comunicação é dividida em três vertentes: institucional, mercadológica, interna e administrativa. As duas áreas relevantes para a comunicação organizacional são relações públicas (comunicação institucional, interna e administrativa) e marketing (comunicação mercadológica). Isso quer dizer que a comunicação integrada deve ajudar a organização a atingir seus objetivos, assim com sua missão, desenvolver planos, valores, ações, princípios éticos, entre outros. Observem o quadro a seguir, que ilustra o *mix* da comunicação nas organizações na visão de Kunsch.

Para a autora, a comunicação integrada é abrangente, ou seja, ela entende a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global, as pessoas que fazem parte dessa organização, além de relacionamentos inter/intrapessoais, planejamento, estratégias, entre outros. Uma filosofia de “comunicação integrada”, ou seja, a não fragmentação dessa comunicação em subáreas (KUNSCH, 2009, pg. 79).



Figura 1: Comunicação Integrada

Fonte: Polinize apud cjf. Comunicação organizacional - Disponível em: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos/workshop-comunicacao-institucional-na-sociedade-da/>].

A Comunicação Institucional tem como objetivo criar uma imagem e reputação positiva com público. A Comunicação Mercadológica tem um caráter para o mercado, ou seja, convencer o consumidor de que é bom comprar e adquirir aquele serviço. É importante lembrar que essas ações comunicativas devem andar interligadas e precisam agregar valor às organizações. O outro pilar da comunicação integrada é a Comunicação Interna, que vamos detalhar a seguir.

1.3 A Comunicação Interna

Pensar em comunicação interna é pensar em multidisciplinaridade. Apesar de o comunicador exercer a função de organizar e inserir planos para um bom relacionamento, várias outras áreas do conhecimento têm bastante influência, até porque também estarão envolvidos

nessa comunicação, tais como: Administração (gestão de pessoas e recursos humanos), Psicologia, Letras, Cultura Organizacional, entre outros.

A ideia principal da comunicação interna é compartilhar informações dentro de um ambiente organizacional, voltada para os empregados, com a intenção de informar, trocar e adquirir diversos conhecimentos e ferramentas em prol dos objetivos da organização. Para Curvello (2012), a comunicação interna tem muitas atribuições:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, pg. 22).

Já para Kunsch (2003), o empregado passa a ser porta-voz da organização e tem influência direta na imagem, na rotina e no conceito da empresa. A comunicação interna deve possibilitar e promover a integração dos empregados em seus setores, além de proporcionar uma liberdade e abertura comunicacional.

A comunicação interna tem grande papel para a organização, podendo gerar uma melhor imagem e resultado para o mercado. Ela abrange todos os departamentos da organização: diretoria, unidades, chefias, gerentes, coordenadores, comunicadores, empregados da limpeza, enfim, todos os empregados da empresa. Por isso, é importante que se tenha um planejamento para administrar, cuidar, criar uma imagem especial e um bom ambiente de trabalho para os funcionários e, assim, uma melhor qualidade de vida e serviço prestado.

Na visão de Tavares (2007), motivar e integrar o público interno são imprescindíveis, visto que é importante considerar também os familiares desses funcionários, pois as decisões tomadas a respeito de um funcionário têm consequência direta na sua família. Isso também quer dizer que a comunicação interna é essencial para criar vínculos entre a organização, seu público interno e o sucesso da empresa:

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. Além disso, é instrumento de transmissão da cultura organizacional e facilitador dos processos de mudança. O ideal é que ela seja uma comunicação de duas vias, informando os funcionários ao mesmo tempo que os estimula a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, fazendo com que se sintam co-responsável pelo sucesso da organização. Ela deve integrar os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização (TAVARES, 2007, pg. 15).

Um representante da organização pode ser o exemplo maior dentro da empresa. Dependendo do seu nível de estudo, da capacidade em se comunicar, ouvir, falar, ter a rapidez em solucionar eventuais crises e problemas internos, o seu comportamento influenciará outros funcionários a segui-lo e passar para outros empregados e até pessoas externas o bom desempenho e a qualidade de um profissional e uma organização.

Uma das práticas mais importantes que Freitas (2009) enfatiza é o diálogo. Essa prática é uma das principais ferramentas que as organizações deveriam praticar como boa forma de trabalho no século XXI. Ao dialogar, você cria imagens, significados e símbolos que serão compartilhados. Essa ação coletiva dará um outro andamento à organização, visto que os funcionários terão mais “coragem” e abertura em enfrentar e pensar em mudanças para a organização, ainda mais neste século cheio de avanços tecnológicos, mudanças sociais e políticas e que precisam de um acompanhamento sério para estar preparados a inovar.

Um diálogo aberto, mesmo que leve tempo e a organização exija tempo imediato de trabalho, poderá reverter o quadro de um colaborador insatisfeito ou que só trabalha por necessidade. Um diálogo em prol de uma comunicação interna melhor pode redefinir ideias e diversificar maneiras de conduzir o trabalho para que haja uma satisfação do empregado e assim, um melhor desempenho na área.

Comunicação, na sua ideia ampla, encaixa-se no diálogo quando se pensa a fala e a escrita, por exemplo. Se o diretor, coordenador ou alguém de uma posição hierárquica maior consegue, por meio da fala (verbal), passar claramente uma informação, uma palestra, uma explicação, logo haverá uma compreensão melhor das necessidades da empresa e também do relacionamento dos indivíduos que estão inseridos nela. Cabe também a escrita estar elaborada de maneira clara, que possibilite o entendimento de todas as camadas hierárquicas da organização, cujos indivíduos passam a se sentir incluídos e valorizados no ambiente de trabalho.

O diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade (FREITAS, 2009, pg. 146).

Ora, se há diálogo e ideias compartilhadas, logo a chance de as pessoas ouvirem e serem ouvidas é maior, e o conflito menor. Mesmo que as ideias não se cruzem, haverá sugestões do coletivo em prol de uma solução comum. Estamos sempre julgando, ou nos

cobrando, mas pensar nessa parceria coletiva e colaborativa é tentar compreender a opinião do próximo e evitar julgamentos, em vista de uma ajuda mútua: um bom relacionamento.

Não é uma tarefa fácil para a comunicação interna conseguir esse diálogo tão abertamente, porém é um bem necessário para melhor relacionamento interno. A comunicação interna não está ligada somente a um plano para procurar soluções, mas analisar e observar constantemente as relações interpessoais que caracterizam a organização. A proposição da comunicação pela prática do diálogo contrapõe-se ao imediatismo e à política de resultados vigentes (FREITAS, 2009, pg. 152).

A área de Comunicação Interna também pode estudar e entender quais são os valores e as regras da empresa para melhor desenvolver um ponto em comum para o grupo, preparando-o também para eventuais mudanças organizacionais, promovendo melhor relacionamento e satisfação dos funcionários para com a empresa e, assim, melhorar suas funções e expectativas.

O profissional de comunicação interna que atua em termos de alavancagem da mudança da cultura organizacional, ou em termos de perpetuação dessa cultura, deve compreender que a cultura é um processo de aprendizagem que se origina na interação com o ambiente e entre os membros que a partilham (CÉSAR, 2009, p. 132).

Uma das chaves do comunicador em uma organização é sempre inovar. Pensar em campanhas internas, jornais, revistas, informações sobre o cliente, teatro, novos serviços e produtos, para que se desenvolva um clima mais favorável interpessoal, além de deixar os colaboradores sempre atualizados dos serviços e dia a dia da organização. Se o comunicador permite que outras áreas façam parte dessas publicações internas (podendo conter informações sobre a organização, novidades, curiosidades, entre outros), haverá a participação de um maior número de funcionários e, assim, a oportunidade de eles interagirem e produzirem também esses veículos para incluírem novas ideias.

Por exemplo, se você trabalha para uma empresa privada que presta serviço para o governo. Uma das áreas da empresa é a rádio, que fornece informações públicas diárias para várias rádios de todos os estados do país sobre determinado tema (uma rede de mobilização social). Mesmo que você já saiba, com o tempo, a técnica de como fazer locuções e se comunicar com os ouvintes, se o seu chefe sempre lhe mostra textos novos e explica como se deve pronunciar cada palavra do texto para sempre tirar as dúvidas e fazer locuções cada vez melhores, obviamente você estará mais motivado a exercer sua função e com mais segurança

de um bom trabalho. Essa atenção é importante para que o funcionário se sinta parte da organização e membro essencial para o seu funcionamento.

1.4 A Cultura Organizacional

Na década de 1980, a maioria das organizações era vista apenas de forma racional, ou seja, sempre fundamentada concretamente na forma de coordenar e controlar um grupo de pessoas para fazer com que a organização funcionasse e tivesse lucro. Porém, a organização tem personalidade própria, assim como esse grupo de pessoas. Falar em personalidade da empresa é falar de cultura organizacional.

Segundo Livia Barbosa (2002), a cultura organizacional começou a ser pensada no início da década de 1960, quando procurou-se valorizar o humano, seja por sua luta, pelo seu autodesenvolvimento, pela coletividade e subjetividade do indivíduo.

Esse processo de entendimento ajudou os empregados a cooperarem e compartilharem valores, diferenças e semelhanças, estimulando a satisfação no trabalho, além do compromisso com as organizações, o que facilitou o processo de mudanças e melhorias dentro da organização. O ‘método’ usado nessa década para compartilhar o assunto foi a formação de grupos, conhecido como *T groups*, em que as pessoas se reuniam e discutiam suas experiências de vida. Porém, esse método não foi reconhecido como algo eficaz por não visar lucro e parecer ser muito mais uma psicanálise do que um compromisso econômico para a organização.

Em meados de 1980, a cultura organizacional começou a ser pensada como uma ferramenta de lucro e competitividade, sendo necessário um aprimoramento e entendimento sobre o conceito de cultura organizacional. Os principais ‘elementos’ que se pretendiam entender eram os valores (crenças), padrão de comportamento; como socializar os que estão entrando na empresa ou punir os que não cumprem ou não se adaptam às ideologias da empresa; ritos, mitos e redes de relações.

Os teóricos administrativos passaram a entender como crenças, valores, símbolos e sinais influenciavam no comportamento de cada pessoa, assim como no desenvolvimento econômico e nos processos que modificam as organizações.

No Brasil, começou-se a estudar a cultura organizacional em 1980, mas só em 1990 iniciou-se a discussão sobre a importância do capital intangível das organizações e o questionamento da real importância da cultura organizacional para o desenvolvimento da empresa. O principal fator era a valorização da cultura organizacional por meio da criatividade, inovação, preparação para mudanças com o intuito estratégico de garantir uma renda fixa e permanência a uma organização.

Os fundadores de uma empresa são os que têm a visão do que uma organização deve ser e o potencial dela. Os fundadores têm uma influência direta na cultura. Assim, eles vão contratar pessoas que têm características semelhantes ao seu trabalho e vão socializá-las de forma que elas entendam suas doutrinas e condutas para a empresa. Finalmente, o comportamento dos fundadores como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, introjetar seus valores, suas convicções e premissas (ROBBINS, 2009, pg. 381).

A cultura tem várias funções dentro de uma empresa, como, por exemplo, dar uma identidade. Cada cultura, por ser distinta uma da outra, também cria uma identidade diferente para cada organização e aos membros que estão nela. Pensar cultura é pensar em valores e não só no indivíduo ativo, mas também no coletivo, para que se possa atender e chegar a um comprometimento comum.

E o que seriam os valores? Para Robbins (2009), os valores representam convicções e têm grande importância para entender o comportamento nas organizações, pois servem de base para entender as atitudes, motivações e percepções das pessoas. Os valores estão diretamente ligados, por exemplo, às atitudes, pois indicam como um indivíduo se sente em relação a algo ou uma situação. Se uma pessoa acha que matar é errado, ela tem essas convicções (valores) de que aquilo não é correto. Agora o fato dela não matar ou nunca ter matado, reflete na atitude dela em relação a sua convicção, ou seja, valores e atitudes estão intrínsecas.

Segundo comparações e análises de autores, realizado por César (2009), a cultura é apresentada como um dos elementos que precisam se adaptar às necessidades da organização, ou seja, ela é vista como algo em movimento, sempre fluido e que se adapta a partir das necessidades da organização. É importante entender que a cultura é singular, pertencente a cada organização de maneira distinta e específica, pois há uma diversidade cultural dentro de cada organização, tais como comportamento, princípios e condutas. A cultura está ligada diretamente

a questões não mensuráveis e tangíveis, mas que podem ser mutáveis e acessíveis de entender. Pode-se obter uma mudança organizacional, choques culturais, sempre ligada à questão do humano e suas relações.

Cultura e comunicação andam juntas quando o assunto é conhecimento humano e relações intra e interpessoais de uma empresa, sendo criado por pessoas em seus processos de interação. A cultura é como se fosse a “personalidade da organização”, de acordo com Marchiori (2009). É uma junção de valores e crenças de determinados grupos que, ao se relacionarem, chocam ideias, formas de agir que vão sendo enraizadas e fomentam uma cultura organizacional.

Para Campos (2009), a comunicação organizacional baseia-se em duas funções básicas, sendo a primeira passar a informação necessária para os integrantes da organização sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura. Pensando que cada organização tem a sua determinada cultura e se desenvolve pela cultura interna, o comportamento da empresa não é, em sua maioria, racional.

A cultura pode ser transformada e modificada ao longo do tempo, de modo que as pessoas tendem a respeitar o comportamento das outras e interpretar de forma que sejam coerentes e aceitas por todo o grupo.

Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, pg. 14).

À medida que há a necessidade de inovação e mudanças na cultura, há um processo de comunicação, pois é trabalhado o coletivo e individual, a razão e a emoção, a organização, a ambientação, ou seja, um planejamento interno para que se tenha um trabalho de mudança interna, minimizando possíveis desavenças.

Essas culturas vão sendo construídas por meio da relação comunicação e cultura, ou seja, para que as culturas sejam desenvolvidas é necessário que haja comunicação, entendimento, mensagem e interpretação. Cultura e comunicação atuam nas raízes de uma organização, como escreve Marchiori (2009, p. 295). E complementa a autora:

É preciso conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional (KUNSCH 2009 apud MARCHIORI, 2006b, p.161).

A imagem de uma empresa é comumente baseada em aspectos mais tangíveis e materiais, como o que ela pode oferecer e quais os seus serviços, além do aspecto econômico. Mas, refletindo sobre o conceito de cultura organizacional e relações sociais, pode-se perceber aspectos agora intangíveis que formam uma organização, tais como seus símbolos, ideais, expressão, entre outros. Isso dá formas a outros significados para uma empresa, ampliando possibilidades e conceitos que não se fixem só na matéria, mas também na metáfora.

O que distingue o estudo da cultura é o entendimento da maneira como as pessoas interpretam significados das manifestações e como essas interpretações formam padrões de clareza, inconsistência e ambiguidade, os quais podem ser utilizados para caracterizar um entendimento sobre a vida no trabalho (MARTIN, 2002, p. 5).

Essa interpretação de significados vai variar, à medida que cada cultura é diferente dentro de uma organização. Cada cultura possui uma determinada característica, visto que é baseada na realidade daquela determinada organização, ou seja, cada cultura é única e interpretada e representada dentro de um contexto que tem a interação humana como fator fundamental.

A interação humana acontece a partir de características individuais que ao se comunicarem com outras, compartilham experiências em prol de um entendimento da mensagem, em que o indivíduo passa a ser parte de um processo de comunicação. Para Marchiori (2009), olhar para a comunicação como interação simbólica acentua a importância dos símbolos para os humanos e os relacionamentos que eles formam.

Pensando a cultura como construtor de significados e a comunicação como produtora de tais significados, encontra-se um círculo que envolve conhecimento e identidade de uma empresa, tais como sua cultura organizacional que é um processo construído pela comunicação e que tem a cultura como um fator de interação.

É necessário compreender a essência de cultura organizacional, tais como sua criação e como ela é sustentada, para assim conseguir explicar e estudar o comportamento e os valores das pessoas no ambiente de trabalho.

A essência de significados, os valores, as crenças e ações de cada indivíduo precisam ser compartilhados para que a cultura consiga estar presente. Cada pessoa tem uma experiência, e articulando-a com outras pessoas há uma produção social, construindo um significado comum, sendo a comunicação fator principal e primordial como elo.

Na visão de Robbins (2009), existem sete características básicas que explicam a essência de cultura organizacional: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade. Essas características são baseadas no grau em que os funcionários estão motivados e dispostos a assumir riscos, podendo entender até que ponto são competitivas ou não, atentas e precisas com o trabalho, o espírito de coletividade, comodidade ou estimuladas a crescerem dentro da empresa. Essas características também enfatizam o trabalho dos coordenadores, gerentes e chefes, que têm de estar atentos aos resultados dos processos e das metas estipuladas, tais como entender o efeito delas para orientar as pessoas e melhorar a equipe de trabalho.

Outro fator fundamental para que haja entendimento e transmissão de mensagens a fim de que ideias sejam compartilhadas é o diálogo. Todas as pessoas podem criar mensagens, mas nem sempre serão entendidas de maneira desejada. Para isso, é necessário o diálogo, que gera relações sociais dentro da organização e forma uma cultura organizacional. A cultura é um processo complexo de se definir, e são as próprias pessoas, por meio da cultura, quem têm a capacidade de criar, manter e mudar a organização. Segundo Marchiori (2009), valorizar o diálogo é um dos caminhos para que a organização possa formar sua cultura, visto que contextualiza significados e práticas discursivas, mantendo uma narrativa em desenvolvimento.

Para Schuler (2009), podemos encontrar uma cultura uniforme ou uma cultura fragmentada, em que a primeira está reunida por um princípio (uma nação, por exemplo) ou então a formação de grupos com subculturas, que é o mais comum de se encontrar em uma organização.

A cultura e a interação social são a base para formação de representação das ações das pessoas, ou seja, os valores, as ideias e a compreensão de mundo são criadas a partir da cultura que os indivíduos têm enraizados pelo percurso e pela experiência de vida que tiveram, identificando onde está seu pensamento social e representações de mundo.

Essa experiência adquirida varia de pessoa para pessoa, carregando bagagens culturais distintas, como religião, etnia, renda, línguas, entre outros. É normal que pessoas com bagagens culturais semelhantes tendam a ter maior afinidade e uma homogeneidade cultural, podendo rejeitar outros modos de experiência que não sejam os seus. Essa heterogeneidade cultural pode afetar as relações dentro da organização, causando um desconforto pelas pessoas que se encontram diante de outras que não seguem a mesma conduta.

Alguns pontos característicos que podem causar mal-entendidos e ruídos na comunicação são o etnocentrismo (ligado à forma, muitas vezes inconsciente, de como nos referimos sempre ao nosso próprio ponto de vista, tanto cultural, como intelectual), os estereótipos (tendo uma visão generalizada do todo, muitas vezes sem conhecer – como, por exemplo, dizer que todo brasileiro é corrupto) e o choque cultural, ou seja, esse desconforto entre diferentes culturas que impede uma boa relação entre os indivíduos que estão inseridos nessas culturas distintas.

Cabe à empresa e à comunicação interna decidir quais são as melhores ações para minimizar tais efeitos, em prol da consciência dessas diferenças e o encontro de um meio termo que alivie todas as partes. O teatro, como uma ferramenta de integração e reflexão pessoal, pode trazer, primeiramente, a conscientização do problema interno. Tendo a consciência, conseqüentemente trará a reflexão em torno do problema a fim de achar uma solução.

Outra forma é a informação, apesar desta ser mais complexa. Quanto mais informado o indivíduo for a respeito das diversidades culturais e do próprio conhecimento da organização que ele trabalha, menos estranhamento terá com culturas distintas, além de saber lidar da melhor forma dentro da organização, em prol de uma ideia conjunta de valores presentes na empresa.

Segundo Schuler (2009), a cultura pode se manifestar de diversas formas; dimensão física e material, emocional, expressiva, visionária, integradora, mental e afetiva. São considerados critérios econômicos, fisiológicos, cuidado com o corpo (forma de se vestir, de se portar – o comunicador como um ‘ator’ e a imagem que ele passa), a própria arquitetura da organização que caracteriza a forma com que os funcionários vão se portar (pensando nos objetos simbólicos, como por exemplo, uma cadeira mais alta que poderia indicar um patamar hierárquico elevado ou um crachá, indicando que aquele indivíduo pertence à organização), entre outros:

Permitir que indivíduos interfiram no ambiente organizacional, adaptando-o a características de sua cultura, por meio dos objetos simbólicos, pode auxiliar na integração de indivíduos deslocados, na aquisição de um sentido de pertinência, de envolvimento ou de motivação a participação (SCHULER, 2009, p. 254).

Muitos são os fatores que interferem na cultura de uma empresa, assim como na motivação e eficácia de um funcionário. Pensar a organização não só como uma instituição que gerará um possível lucro, mas as pessoas que lá trabalham, é uma tarefa não só muito complexa, mas ampla.

Vale pensar sobre os fatores intra/interpessoais que interferem na conduta da empresa. Se o empregado não está bem nem satisfeito consigo e com a organização, isso interferirá em todo o processo e poderá reverberar suas frustrações em outros empregados, modificando condutas e causando ruídos na comunicação.

Contudo, na visão de Robbins (2009), cultura organizacional é um sistema compartilhado de valores, ligado a um conceito descritivo, ou seja, os empregados percebem como funciona a cultura da empresa e não se eles se identificam com ela. Há uma diferença com o conceito de satisfação com o trabalho, que procura entender o impacto afetivo com o ambiente de trabalho:

Satisfação com o trabalho refere-se à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas, e outros aspectos. Embora os dois conceitos tenham, sem dúvida, certos pontos de intersecção, tenha sempre em mente que o conceito de *cultura organizacional* é descritivo enquanto o de *satisfação com o trabalho* é voltado para a avaliação (ROBBINS, 2009, pg. 376).

Se os empregados reconhecem uma cultura na organização e aderem aos valores, maior será seu comprometimento, sua lealdade e vontade de permanecer na organização. Quanto maior for o compartilhamento e entendimento dos valores essenciais da empresa, mais forte será a sua cultura, assim como um melhor clima interno. Então pensa-se que se o empregado se sente pouco valorizado, o serviço dele também será. Ele não perceberá sua utilidade diante daquela empresa e diminuirá seu esforço para realizar algo que tenha benefícios, não só por falta de motivação, mas também por achar que não tem capacidade suficiente para tal.

Vale lembrar que a cultura organizacional pode ser modificada, apesar de ser um processo longo e difícil, visto que, se os valores, os rituais e as histórias já estão enraizados, a mudança é sempre um processo sem imediatismo, mas com melhores chances e condições de sucesso. Robbins (2009) diz que na maioria das situações há a ideia de mudança na cultura quando há: uma crise dramática dentro da organização, troca de liderança, organizações jovens e pequenas (pois quanto menos tempo de empresa, menor sua cultura enraizada) e uma cultura fraca.

O intuito do teatro não é de fato mudar a organização e sua cultura, mas influenciar de alguma forma para que isso aconteça de maneira benéfica para todo o grupo. Para que haja mudança na organização, é necessário, essencialmente, uma mudança cultural. Ou seja, as novas vivências, experiências, mudanças (por meio não só da reflexão, mas da real atitude) do

indivíduo vão agir de forma direta para transformar a visão do grupo, do entendimento da realidade, das desavenças e da linguagem.

1.5 O Clima Organizacional

É importante tornar o trabalho em equipe cada vez mais prazeroso, de modo que todos se completem e minimizem o excesso de trabalho, pressão e estresse. Alguns fatores que auxiliam e dão importância a um bom relacionamento organizacional são: desempenho dos funcionários, integração de diversos departamentos da organização, pagamento de salários em dia e aumentos, coletividade, gestão, planejamento, reconhecer e valorizar o funcionário, além de informá-lo sobre resultados da empresa, ética, condições físicas, psicológicas e ferramentas de trabalho, entre outros, para que os funcionários se sintam mais motivados e, com isso, haja maior sucesso e produtividade para a empresa.

A importância das empresas estarem avaliando o seu clima organizacional, na atualidade, permite que elas adotem posturas estratégicas tornando os seus recursos humanos uma vantagem competitiva. O sucesso nos negócios depende também do grau de motivação de seus colaboradores².

Cultura e clima organizacional andam juntos. Clima, apesar de não estar diretamente ligado a valores e crenças, se relaciona ao ambiente de trabalho, o quanto os empregados estão motivados e o quanto o cotidiano na organização é satisfatório e o ambiente agradável. Isso quer dizer que se a cultura é respeitada, colocada de maneira conjunta em prol de um bem comum, refletirá diretamente no clima organizacional, visto que o departamento, o ambiente e a organização também terão um clima agradável para se trabalhar.

O clima organizacional é considerado uma ferramenta administrativa, um indicador do grau de satisfação dos profissionais em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade organizacional como política e modelo de gestão de pessoas, processo de comunicação e valorização profissional³.

E o que pode gerar um bom ambiente de trabalho e motivação? Antes de responder essa pergunta, é válido explicar um pouco sobre o que é motivação. Primeiramente, ela está ligada à parte emocional do indivíduo e tem grande importância para que o empregado consiga

² Montovani, Ana Paula. Avaliação do clima organizacional e comprometimento das equipes. Fonte: <http://migre.me/sTn11> Acessada em: 04/02/2016.

³ BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. O clima organizacional e a gestão de pessoas. Fonte: <http://migre.me/sTld2> Acessada em: 03/02/2016.

produzir e atingir seus objetivos. Sendo explicada bem diretamente, é uma forma das organizações conseguirem os resultados desejados vindo de seus colaboradores, seja por salário, promoção, segurança, pagamento extra, etc. É uma troca mútua. À medida que o empregado se sente motivado e valorizado em uma determinada organização, maior será seu comportamento e rendimento em prol de um bom resultado para a empresa.

Claro, é de grande relevância compreender que não são só gratificações motivarão o indivíduo e tornarão seu trabalho eficiente. Segundo Robbins (2009), pessoas altamente motivadas em seu trabalho sempre estarão emocionalmente comprometidas. Isso quer dizer que, apesar de elas serem compostas de emoções, sentimentos e percepções, sempre estarão a fundo na experiência da sua atividade exercida, na busca de objetivo e bom resultado.

Contudo, a resposta da pergunta inicial seria satisfazer as necessidades dos funcionários, pensar na carreira e na possibilidade de crescimento, diálogo, o próprio teatro como forma de tornar o ambiente mais leve ou levar informações importantes para que a organização esteja uniforme e ciente de todos os acontecimentos. Enfim, vários fatores importantes para gerar um clima organizacional agradável, atrelado a cultura, a interação intrapessoal, a disponibilidade, simpatia e caráter dos funcionários na relação entre si que podem tornar, e muito, o ambiente mais agradável ou não.

Na visão de Queiroz (2008), alguns instrumentos podem auxiliar no ambiente organizacional:

Pesquisa de Clima Organizacional que consiste em um levantamento de opiniões, resultando em um mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização. Pode ser um importante ponto de partida para mudanças com adoção de novas práticas de trabalho⁴.

Há fatores internos da organização que influenciam em seu clima organizacional, mas também não se pode esquecer dos fatores externos (que são relacionados ao interno e pessoal do indivíduo) e que têm influência direta ao seu comportamento dentro da empresa. Alguns exemplos são: política, economia, situação financeira, lazer, folga, segurança, saúde, entre outros.

Em resumo, o clima organizacional está ligado ao grau de satisfação dos integrantes de uma determinada empresa, a motivação, a qualidade do ambiente organizacional onde vivem

⁴ BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. O clima organizacional e a gestão de pessoas. Fonte: <http://migre.me/sTld2> Acessada em: 03/02/2016.

esses integrantes e que influencia diretamente em seu comportamento organizacional, tendo no teatro uma das formas de aflorar sentidos que despertam o entendimento do indivíduo como fator importante e sensível em sua trajetória. O teatro vai provocar justamente os aspectos emocionais enraizados no ser humano e irá buscar a reflexão se a pessoa é ativa e funcional em uma organização, assim como sua vida pessoal e satisfação.

O teatro poderá mexer com o emocional, interferindo de maneira sutil e descontraída, na maioria das vezes se tratando de um âmbito organizacional, no psicológico do indivíduo. Ele se encontrará frente a seus princípios e objetivos, de maneira reflexiva, repensando seu próprio valor, sua habilidade e seu posicionamento dentro da organização, podendo procurar ajuda, repensar seus planos e principalmente, estar aberto ao diálogo.

2 AS ORGANIZAÇÕES E O TEATRO

2.1 As Organizações

Organização vem de *organismo* e significa organizar, esquematizar e dar regras e condutas na interação externa, interna, olhando o todo a partir de partes desmembradas que exercem uma função específica.

De acordo com Curvello (2007, pg. 91), há uma vertente nos estudos organizacionais, a “cognitivo-institucional”:

Essa perspectiva domina os estudos de origem anglo-saxônica e marca uma diferença importante com relação a outras abordagens organizacionais: o termo organização passa a designar todo o sistema, a empresa, e não mais uma só dimensão, função ou atividade.

É normal ouvir alguém utilizando as palavras instituição e organização como sinônimas, porém as organizações têm fins lucrativos, e as instituições não. Uma organização é caracterizada por uma grande diversidade cultural e histórica, constituída por pessoas, materiais, tecnologias, comunicação e estruturas particulares para que ela funcione. Apesar de existirem vários fatores em comum entre as organizações, cada uma tem sua missão, visão e valores inseridos na cultura organizacional, bem como condutas que dão o diferencial de cada empresa para a sociedade e seu público-alvo.

As organizações precisam se transformar à medida que a sociedade e os meios em que estão inseridos se transformam. Os meios de comunicação e a tecnologia estão sempre evoluindo, se reinventando, a fim de atingir novos públicos, novas percepções e praticidades do cotidiano. Nesse contexto, as organizações necessitam se adaptar para se inserir no meio social e cultural, mexendo com o imaginário e criativo das pessoas, como destaca Baldissera (2009, pg. 137):

Ao se instituírem (comunicarem e fazerem-se reconhecer pelos seus diferentes públicos/pela sociedade), as organizações atualizam uma espécie de aura simbólica inclinada a envolver os públicos e a realizar-se como poder modelar.

Isso quer dizer que cada organização tem a intenção de ser um modelo para o seu público-alvo e para outros países, como forma de expandir seu serviço. Segundo Baldissera (2009), esse fator esclarece alguns motivos pelos quais as organizações se tornam concorrentes e disputam serviços, pois procuram ser modelo e exemplo e ter uma qualidade na sua imagem.

Para Nassar (2009), todas as organizações têm características em comum: são complexas e aplicam a divisão do trabalho, têm história e memória, devem enfrentar o desafio das mudanças, têm identidade e querem resultados. A maior questão abordada por Nassar é que as organizações são constituídas, principalmente, pelo componente humano, que é a parte mais complexa, partindo do pressuposto que é preciso lidar com a diversidade cultural e os relacionamentos sociais que constroem a identidade da organização.

Cada organização tem sua faceta e peculiaridade, como condutas, formas linguísticas, valores, que muitas vezes são expostos a uma interação externa, mas que preservam a identidade e imagem da organização. Essa unicidade requer um comportamento organizacional, com várias dimensões a serem trabalhadas em relação ao indivíduo, como a diversidade cultural, as atitudes mentais, a conduta de um trabalho em coletivo, adaptação ao ambiente organizacional, tais como suas mudanças ao longo do tempo, questões intra/interpessoais, entre outros. Todos esses fatores vão moldar o dia a dia da organização e a satisfação interna e externa, positiva ou negativa, preparada ou não, mas sempre complexa.

A divisão do trabalho, por exemplo, vai hierarquizar a função de cada pessoa dentro da empresa, cabendo ao comunicador organizacional a função de saber organizar esse sistema complexo de relações dentro da empresa, para que ela funcione de forma eficaz. Ao longo do tempo, as organizações constroem uma história, e cada pessoa que integrar a empresa estará inserida em uma cultura, condutas, materiais que serão específicas daquela organização. Isso não quer dizer que ele não poderá ser modificada. Pelo contrário, as pessoas e a própria organização precisarão passar por mudanças ao longo da história para que estejam mais inseridas ao contexto histórico contemporâneo e também preparadas para qualquer eventual crise que possa acontecer.

Toda organização, portanto, vai a partir do processo de regras, do sistema adotado, da missão e visão, entre outros, moldando sua própria cultura organizacional, seu clima e sua comunicação interna a partir do objetivo de cada organização. Percebe-se que as organizações também tentam se adaptar ao mercado, às mudanças econômicas, sociais, políticas e por isso estão em constante flexibilização e adaptação; ...organizar é uma forma de compreender a realidade, para transformá-la (Curvello, 2007, pg. 92).

Uma organização está diretamente ligada à comunicação, pois é ela quem vai passar a imagem, as características da organização para o público externo e interno e dará sentido para

que os comunicadores organizacionais consigam exercer redes de relacionamento, planejamentos, coordenações, informações sobre a empresa e estratégias, entre outros.

Para Nassar (2009, pg. 64), a comunicação é o componente mais importante para estabelecer relacionamentos da organização para os diversos públicos:

É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

Os resultados que as organizações pretendem atingir são provisórios, porque estão lidando com um meio que está sempre se atualizando e reinventando, sem contar que estão propícios a eventuais crises, necessitando uma mudança metodológica e até comportamental inerente às organizações.

Por fim, as organizações se moldam em prol de um resultado, que pode ser tanto pelo lucro quanto pela imagem. Isso requer cuidado com impactos sociais, econômicos e ambientais, para que a procura pela empresa aumente e tenha respeito no mundo organizacional. Portanto, é necessário que a empresa pense sobre fatores ambientais, para que não afetem o meio ambiente; sustentabilidade, proliferação de resíduos tóxicos no meio ambiente; impactos sociais, também pensando em um atendimento adequado para a sociedade; acessibilidade; clareza e informação; e econômicos, que não prejudique a economia do país; acompanhe as demandas do Estado, entre outros fatores, que, se planejados de forma eficaz, farão com que a organização atinja seus objetivos e agrade o seu público, além de sua missão e visão.

2.2 O Teatro nas Organizações

Desde a Grécia antiga, o teatro foi um elemento criado a partir de rituais e depois expandiu-se para outras esferas da vida social, política e do discurso público, formando opiniões e permitindo diálogos e reflexões para mudanças. O teatro é uma forma de arte, em que se representa uma história, um acontecimento vivido por uma personagem. Personagem não é necessariamente uma figura fictícia e pode ou não ser baseada em fatos reais, mas que tem uma linha de ação e história a ser vivida. O teatro é também um espaço onde acontece a atividade teatral. Para haver teatro, o mínimo necessário são ator e público. Outros fatores que podem contribuir para o teatro clássico são palco e texto. Pode haver também um diretor; alguém que

orienta o processo criativo e a peça. O diretor pode ser, inclusive, um ator participante do espetáculo. Há também o figurinista, o cenógrafo, o sonoplasta, entre outros.

Segundo Heliadora (2008), alguns acontecimentos contribuem para que se tenha chegado ao que chamamos de teatro hoje. Tudo começou cerca de três séculos antes de Cristo, quando o filósofo grego Aristóteles afirmou que o teatro é uma imitação. A imitação nada mais é do que um determinado ponto de vista que nos leva a pensar em um assunto, expressar nossos desejos e comunicar informações. Segundo a autora, destaca-se o surgimento de rituais, ídolos e deuses, quando indivíduos tornam-se capazes de expressar os sentimentos de uma sociedade: atores. Surgem, então, a máscara e o figurino, para convencimento, e assim, personagem, diálogo, ação; fatores essenciais para que se aconteça uma peça teatral.

É importante ressaltar nesse trabalho a ideia de performance. Por ser tratar de um ato performático, a experiência vivida pelos empregados da empresa entrevistada, é necessário esclarecer que a performance, antes de mais nada, não precisa de personagem, palco, texto – que são características do teatro clássico, mas de ator e público.

De acordo com Schechner (2006), uma performance acontece enquanto ação, interação e relação. São ações que parecem com comportamentos e acontecimentos da vida cotidiana, proporcionando muito mais uma experiência ao público, que se torna indivíduo participante da performance.

Performances – de arte, rituais, ou da vida cotidiana – são “comportamentos restaurados”, “comportamentos duas vezes experienciados”, ações realizadas para as quais as pessoas treinam e ensaiam.⁵

Para o autor, a performance é além de um domínio artístico, mas um domínio cultural, manifestações culturais; festas populares, jogos, rituais, cinema, cerimônias religiosas, caracterizando a performance em três pilares: ser, fazer e mostrar o feito.

Para Feral (2009)⁶, alguns elementos que definem o teatro performativo: o ator, que se torna *performer*; o espetáculo é centrado muito mais na ação e na imagem do que no próprio

⁵ SCHECHNER, Richard. 2006. << What is performance? >> In *Performance Studies: an Introduction, second edition*. New York & Londres: Routledge, p. 28-51. Disponível em <https://performancesculturais.emac.ufg.br/up/378/o/O_QUE_EH_PERF_SCHECHNER.pdf> Acesso em: 10/05/2016.

⁶ FERAL, Josette. Para uma poética da performatividade: teatro performativo. 2009. Disponível em <<file:///C:/Users/Vivian/Downloads/57370-72772-1-PB.pdf>> Acesso em: 10/05/2016.

texto; percepção do espectador; representação; aspecto lúdico do discurso, em que o espectador pode estar também como *performer*, na intimidade da ação e seu imediatismo.

O aparecimento do teatro-empresa surgiu há pouco mais de 20 anos. Alguns países, como a França e a Alemanha, utilizam o teatro organizacional em seu trabalho, sendo destaque como pioneiras desse instrumento e, assim como antigamente, usam essa ferramenta como um meio de comunicação no contexto de conflitos, na percepção da realidade e mudanças, produzindo peças específicas para as organizações. De acordo com Milani (2013), o Brasil também começou a exercer o teatro-empresa, de forma tímida, em meados de 1990, quando introduziu a semana interna de prevenção de acidentes nas empresas.

As empresas e organizações passaram então a promover as semanas de prevenção de acidentes junto ao público interno. Como se trata de assuntos ligados a atitudes comportamentais voltados a qualidade de vida, segurança, bem-estar e proteção individual dos trabalhadores nas atividades laborais, optou-se pelo teatro como meio de comunicação devido à diversidade de elementos utilizados na construção da mensagem.⁷

Na visão de Schreyogg (2002), o teatro organizacional é caracterizado como peças personalizadas e encenadas para uma determinada organização, compondo-se de quatro principais elementos: a prestação de serviço, que é o contrato da companhia teatral com a organização; o público-alvo, que é constituído pelos empregados; o roteiro específico para atender a demanda daquela organização e a encenação teatral; e o produto, de fato. A principal contribuição do teatro organizacional é fornecer um impulso para dissolver inflexibilidades (Schreyogg, 2002)⁸.

Vale lembrar que a peça, como já dissemos, é constituída de fatores básicos e conhecida que dão características a um teatro: ator, público, texto, diretor, palco e dramaturgo. Ela é feita especificamente para uma determinada organização, ou seja, para resolver um problema ou uma situação específica vivida por aquela organização. São normalmente produzidas a partir de uma pesquisa de problema interno. O público é pré-definido, como, por exemplo, os profissionais da área de vendas, os gerentes, os profissionais da limpeza ou até todos os colaboradores da organização.

⁷ MILANI, Luiz Fernando; PERAZZO, Priscila Ferreira. As Manifestações Teatrais como Possibilidade Inovadora na Comunicação Organizacional. XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Ouro Preto/MG. 28 a 30/06/2012. Disponível em <<http://migre.me/tsOjP>> Acesso em: 08/04/2016.

⁸ SCHREYÖGG, G. Teatro e mudança organizacional. Texto traduzido por Cristina Yamagami. Artigo convidado. 2002. Disponível em <www.spell.org.br/documentos/download/11200> Acesso em: 30/04/2015.

Para Milani (2013), é importante conhecer essas especificidades da atividade teatral na empresa, partindo de categorias definidas, como informações, o público que estará participando da apresentação, a linguagem que será utilizada, as cenas, a seleção de atores e a montagem, juntamente com a criação do roteiro. Esse roteiro deve ser pensado e escrito de uma maneira detalhada, partindo de um processo de construção para dar a devida importância às características físicas e emocionais na relação que será criada entre o ator e o próprio funcionário. Para desenvolver essa dimensão, importa conceituar os três elementos que dela participam: a cena, o roteiro e o ator (Milani, 2013, p. 94).

As peças podem ter vários gêneros, como comédia, melodrama, drama, mas, independentemente do estilo, o teatro organizacional faz com que a plateia reflita sobre a sua rotina de trabalho, seus relacionamentos intrapessoais na empresa e se encontre diante de padrões inconscientes de comportamento, críticas e/ou conflitos internos e ocultos.

Essas características lúdicas tendem a despertar uma forma inovadora da comunicação organizacional, sobretudo quando se usa da manifestação teatral para promover situações que estimulem os sentimentos humanos, os relacionamentos intrapessoais e a reflexão. Esses momentos podem influenciar o comportamento e as atitudes de cada membro da organização, com o intuito de uma possível melhora interna, não só na relação do grupo, mas no próprio rendimento profissional.

O teatro também assume um espaço de entretenimento, utilizando elementos não só compostos por imagem e som, mas por palavra, arte, cores, músicas e personagens distintos, que poderão cativar o público por meio da imaginação, dos sentidos e da utopia.

Para Milani (2013), o humor e a ironia devem ter um objetivo definido na construção do enredo para ter bons resultados. Isso quer dizer que não basta apenas fazer com o que o público ria e se descontraia, mas que reflita e entenda a proposta da encenação. É uma leveza que gera reflexão e, quem sabe, possíveis debates internos e conscientização. Segundo a autora, o teatro nas organizações tem a intenção de aproximar o público interno de uma empresa, assim como criar um contato com as artes cênicas, utilizando o humor com um papel diferenciado e de desenvolvimento interno, cativando o seu público.

Apesar de influenciar o clima organizacional, o teatro nas empresas não substitui o gerenciamento de mudanças, mas pode auxiliar nesse processo e proporcionar modelos que gerem reflexão sobre conflitos e desafios. A organização precisa saber transferir o intuito e a energia que o teatro desperta na organização em prol de uma possível mudança, ou então o

teatro será apenas uma intervenção pouco duradoura e à parte, ou seja, é viável que existam atividades para acompanhar os funcionários e o trajeto seguido para essas mudanças.

As companhias teatrais são fontes de sucesso, contribuindo para que o treinamento e a participação dos empregados sejam configurados como forma de transformação organizacional. Assim são contratados para atender as necessidades e demandas que a empresa exige, tais como as questões sociais, políticas, as estratégias de gestão, entre outras. Para isso, é preciso que a própria companhia esteja em sintonia com os assuntos previstos a serem abordados com os colaboradores.

Outro fator relevante é que nem sempre os teatros organizacionais precisam ser montados por companhias teatrais, podendo essa ação partir dos próprios empregados. Essa é uma forma de interação e trabalho coletivo, porém é preciso cuidado e muita atenção para não partir para o pastelão, grotesco ou ofensivo. Observa-se que os próprios colaboradores, como atores, trazem uma nova configuração de relacionamento interno, em prol de uma ferramenta mais leve e fora do tradicional.⁹

Muitos empregados tendem a perder seu rendimento dentro da empresa por desmotivação, falta de reconhecimento, insatisfação profissional, entre outros. Dessa forma, o teatro-empresa serve como elo da comunicação com essa subjetividade interna do indivíduo, apresentando as diferenças e semelhanças no coletivo e suas relações e compartilhando suas experiências e heranças culturais em forma de encenação, história e experimentação.

A comunicação por meio do teatro-empresa aproxima os homens. É construída no respeito da diversidade humana com seus valores, necessidades individuais e coletivas, e oferece momentos de interação abrangentes, oportunizando aos espectadores o ato reflexivo diante da realidade encenada (MILANI, 2013, p.75).

Em outra perspectiva, o autor Schreyoog (1998) também discute como a manifestação artística pode atuar na vida das pessoas dentro de uma organização:

Esse modo teatral pode conscientizar as pessoas de conflitos que foram bloqueados por muito tempo, pode liberar situações paralisadas ou abrir à discussão o que normalmente é tido como indiscutível.

A principal questão é perceber como a plateia lida com o confronto e a provocação que o teatro lhe proporciona, e como causa uma perspectiva diferente de uma construção de problemas já conhecida pelos empregados.

⁹ Peça realizada na Fundação Ceres, Seguridade Social. Roteiro da Doutora Kátia Belisário. 1991.

O teatro organizacional estimula uma análise mais detalhada dos comportamentos diários, de imagens estabelecidas ou distorcidas internamente na organização, despertando o interesse tanto quando se pensa a própria realidade, assim como fazer com que se envolvam emocionalmente durante o processo. Esse envolvimento poderá levar as pessoas a rirem, chorarem, protestarem de forma diferente e mais espontânea do que a aprendizagem usual.

Dessa maneira, o teatro nas organizações surge como ferramenta inovadora de comunicação, à medida que substituiu as palestras formais, ternos, gravatas, saltos e informativos diários de maneira mais espontânea, encenada e trazendo diversas características que tornam a comunicação mais dinâmica e fácil de entender.

Nota-se que sendo mais fácil a compreensão, o teatro organizacional pode atingir todos os colaboradores de uma organização, até os que não tiveram a oportunidade de um ensino médio ou superior, por exemplo, pois mexe com imagens, gestos e situações visuais que podem colaborar com o entendimento desses empregados.

De acordo com Kunsch (2003), o uso do teatro nas organizações serve como meio presencial pessoal ou de contrato interpessoal direto, em que, graças aos recursos da dramatização, da interpretação e encenação, o teatro pode comunicar muitas mensagens.

Outro grande fator diferencial proporcionado pelas manifestações teatrais nas empresas é a linha linear de hierarquia, visto que tanto gerentes, diretores, operários formarão a plateia e estarão no mesmo nível de importância quando se perceberem diante de um conflito estabelecido pela encenação.

Sendo assim, os espectadores, à medida que o teatro proporciona uma proposta de engajamento político-social, juntamente com a integração e o questionamento de situações, precisam racionalizar e juntar ideias que lhes convém, influenciadas pelos seus valores, crenças e visões de mundo, em prol de mudança, entendimento coletivo e debate interno à sua organização.

3 A PESQUISA

3.1 Metodologia

Como já mencionamos, a metodologia adotada neste trabalho partiu de uma pesquisa bibliográfica exploratória, do estudo de caso e da entrevista em profundidade, com o objetivo de conhecer o ambiente interno de uma organização e o papel do teatro. Por outro lado, este procedimento nos permitiu aprofundar o conhecimento sobre o tema ‘teatro organizacional’, exemplificando suas razões de serem utilizadas, o porquê e como é feito.

De acordo com Gil (2002), os principais passos que envolvem a pesquisa bibliográfica são: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análises de exemplos, sendo em sua maioria utilizada a pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. As fontes bibliográficas podem ser utilizadas por meio de livros, impressos variados, jornais, revistas, livros literários, dicionários, entre outros:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas (Gil, 2002, pg. 44).

É importante ressaltar que a pesquisa bibliográfica aqui incluiu diversos autores, como Margarida Kunsch (2009), José Curvello (2007), Paulo Nassar (2009), assim como a crítica literária Bárbara Heliodora (2008) e no âmbito teatro-empresa, o professor-doutor da Universidade de Berlim, Georg Schreyögg (2002).

O estudo de caso é um estudo mais profundo, que detalha e amplia o objeto de estudo, identificando conhecimentos, características peculiares e detalhes. Para Gil (2010), o estudo de caso pode ser dividido em cinco etapas, sendo elas:

Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010, pg. 54).

A coleta de dados empíricos foi feita por meio de entrevistas em profundidade aberta, nos meses de março, abril e junho de 2016. De acordo com Duarte (2012), a entrevista aberta é exploratória, não havendo a necessidade de determinar parâmetros de respostas, ou seja, ela acontece livremente, em que o entrevistado responde de acordo com seus próprios pensamentos, conhecimentos, linguagem, experiências, enriquecendo a entrevista, por meio da capacidade de aprofundar as questões desenvolvidas.

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para o apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como uma descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido (DUARTE, 2012, pg. 64).

As entrevistas foram feitas na sede da Urbi com as analistas de Comunicação (Beatriz Trece) e de Recursos Humanos (Tamara Cristina) e dois colaboradores (Dilson Pablo e Eudes Santos). No caso desta pesquisa, foram os cobradores de ônibus que tiveram a experiência de viver e presenciar o teatro como forma de integração interna de uma organização. Também foram feitas entrevistas com alguns dos atores da companhia teatral: Leonardo Shamah, Roustang Carrilho e Kamala Ramers, que participaram do serviço. Os dados poderão ser coletados por meio de depoimentos pessoais e observação espontânea ou participante na empresa escolhida.

As entrevistas continham nove perguntas (Anexo III), dirigidos aos integrantes da Andaime Cia de Teatro, sendo três atores da companhia, em uma entrevista conjunta. Para as analistas de Marketing e Recursos Humanos da Urbi Mobilidade Urbana, a entrevista foi individual, com o mesmo leque de perguntas, contendo nove questões (Anexo I). Os cobradores foram entrevistados, também individualmente, com um leque de sete perguntas a respeito da experiência vivida no treinamento (Anexo II).

Com a intenção de transformar a entrevista em algo menos didático, as perguntas foram feitas de modo a parecer mais uma conversa do que perguntas e respostas diretas, apesar dos questionamentos serem direcionados. É válido ressaltar que todas as entrevistas deste trabalho foram gravadas em áudio, além de registradas em papel.

3.2 O processo

Inicialmente, a pesquisa foi direcionada a avaliar o teatro organizacional em duas cidades: Brasília e Rio de Janeiro. A ideia era analisar duas organizações e duas companhias teatrais. Inicialmente, conversamos com Luiz Prata que, além de ator, integra a comunicação interna da Vale S.A. e se disponibilizou a contribuir com a pesquisa desde setembro de 2015.

A Vale S.A., antes conhecida como Vale do Rio Doce, teve sua mudança de nome em 2007, quando decidiu modificar a marca. Trata-se de uma mineradora multinacional, a terceira maior empresa de mineração do mundo, além de ser a maior produtora de minério de ferro e a segunda maior em exploração de níquel. Além de ser uma empresa conhecida mundialmente, ela tem uma comunicação interna eficaz, preparada e sempre buscando alternativas de integração de seus colaboradores. Utiliza, inclusive, o teatro organizacional como ferramenta de comunicação. O teatro é utilizado na Vale, assim como em diversas outras empresas, para o tratamento de alguns temas internos. A maior parte das iniciativas da empresa, no entanto, são conduzidas pelos recursos humanos da Vale.

Porém, no dia 5 de novembro de 2015, ocorreu o rompimento da Barragem de Fundão, localizada no subdistrito de Bento Rodrigues, localizado a 35 km do centro do município de Mariana, em Minas Gerais. Trata-se de uma barragem de rejeitos de mineração, mediada pela Samarco, que é uma empresa brasileira de mineração, controlada pela a empresa Anglo-Australiana BHP Biliton e a Vale S.A. Este rompimento é o maior acidente mundial com barragens e o maior desastre ambiental brasileiro.

Na ocasião, foram despejados de 50 a 60 milhões de metros cúbicos de rejeitos, fazendo vítimas fatais e destruindo Bento Rodrigues e diversos distritos. O meio ambiente, os rios e o mar foram tomados pela lama. Ambientalistas consideram que o efeito dos rejeitos no mar continuará por pelo menos mais 100 anos.

Tendo em vista a crise interna e mundial que a Vale passou, não houve clima para a continuidade do trabalho. Passou-se então, a buscar uma empresa e uma companhia teatral, localizadas em Brasília. Selecionamos então uma empresa de transporte público coletivo, ainda recente em Brasília (Urbi Mobilidade Urbana) e uma companhia teatral (Andaime Cia. de Teatro). O trabalho parte, ainda, do treinamento ‘Transporte Consciente e Gentil’, promovido para os cobradores de ônibus da Urbi.

3.3 Urbi Mobilidade Urbana

A Urbi Mobilidade Urbana foi idealizada em Goiânia e teve início em setembro de 2013. A empresa surgiu a partir de um consórcio entre a HP e a Ita Transportes, companhias que tiveram grande êxito no setor. Com um corpo de diretivos, acionistas, processos burocráticos e licitações, a Urbi conseguiu, em novembro de 2013, uma sede em Brasília. O objetivo era atender a Bacia 3, que compreende as regiões de Samambaia Sul e Norte, Recanto das Emas, Núcleo Bandeirante e Riacho Fundo I e II.

A ideia de trazer a Urbi para Brasília surgiu a partir do questionamento de como a Capital do país tem um transporte público com diversas reclamações e problemas, e assim, percebeu-se uma oportunidade de se inserir nesse mercado para realmente fazer a diferença no transporte público coletivo. Efetivamente, a empresa começou em 29 de dezembro de 2013, em que os primeiros ônibus começaram a operar, a assumir várias linhas e contratando, em sua grande maioria, profissionais que já operavam em outras empresas.

Atualmente a empresa possui 528 ônibus e tem os motoristas e os cobradores como a maioria de seus funcionários, com um total de 2600 colaboradores, que atendem uma média de 200 mil clientes diariamente. Outro diferencial da Urbi é que 66 dos seus veículos são modernos ônibus, que permitem a acomodação de 137 pessoas por veículo e são equipados com ar condicionado e um sistema avançado de acessibilidade. Sem contar que a frota possui motor Euro 5, ou seja, há uma baixa emissão de poluentes e afeta diretamente na Capital, que vem tendo melhorias no nível de poluição.

A empresa tem como slogan “Mobilidade que evolui”, que significa o pensamento da Urbi na busca da inovação e do aprimoramento da mobilidade urbana e atendimento aos usuários, principalmente idosos, gestantes e pessoas portadoras de algum tipo de deficiência. A maior responsabilidade da Urbi é melhorar o transporte público do Distrito Federal, e desde então busca oferecer um serviço de qualidade em uma cidade que enfrenta muitos desafios em relação à mobilidade.

Em 15 outubro de 2015, a Urbi Mobilidade Urbana ganhou o 17º Top of Mind do Jornal de Brasília, em que foi premiada como uma das empresas mais lembradas da região. O Jornal de Brasília publicou, inclusive, uma revista que tem como objetivo divulgar o trabalho dos participantes do projeto.

- **Missão:** Prover serviços de transporte público coletivo, para favorecer o direito de ir e vir de forma sustentável, criando valor às partes interessadas.
- **Visão:** Ser, até 2020, referência em excelência operacional e a melhor empresa de transporte público coletivo do Distrito Federal, com níveis crescentes de produtividade.
- **Valores:** Amor em servir, respeito, disciplina, responsabilidade, honestidade, justiça.
- **Público-alvo:** Como é uma empresa de transporte, é ampliado para a sociedade. Isso quer dizer, o Governo de Brasília e a população do Distrito Federal, principalmente residentes das regiões de Samambaia, Recanto das Emas, Núcleo Bandeirante e Riacho Fundo I e II.

3.4 A Andaime Cia. de Teatro

A Andaime Cia de Teatro não é somente uma companhia com atores talentosos, de grande influência e reconhecimento na Capital Federal, mas também com integrantes amigos. Esse ideal da Andaime de fazer projetos diferenciados, autorais e com propostas que exploram principalmente a humanidade, fez com o que a Andaime fosse a escolhida para esse trabalho.

O nome Andaime vem de uma ideia de peças que se montam, se aglomeram e que juntos levantam uma torre, projetos e ideais. Surgiu de um projeto de diplomação da Universidade de Brasília (UnB), iniciada em 2007, e teve o espetáculo (des)esperar como produto. Além de ser a primeira peça montada pela Companhia, também já havia alguns integrantes da Andaime que continuam até os dias atuais.

O grupo atualmente é composto por dez atores, com sede em Brasília (DF) e atua principalmente no Distrito Federal. A Andaime tem metodologia própria, mantém características do Teatro de Grupo e procura ressaltar o ator como criador, a fim de construir um trabalho criativo de qualidade e unidade.

A Andaime tem o Estado como seu maior financiador. Um dos grandes motivos de pensar teatro nas organizações vem desse lugar, dessa demanda e também do quesito financeiro,

mas não só dele. A Andaime tem uma proposta multifocal, com objetivo maior de trabalhar com o humano, com pessoas.

Dentre os interesses da Andaime, destacam-se a construção de dramaturgia e a pesquisa sobre performance e espaço urbano. É dentro da cidade que a Cia estabelece significados de um teatro que extrapola a dimensão da representação cênica, permitindo ao espectador vivenciar a cidade e, por meio desse jogo, modificar maciçamente seu cotidiano.

A companhia tem quatro espetáculos desenvolvidos pelo próprio grupo e realiza oficinas e seminários sobre o fazer teatral. Em seis anos, a Cia circulou por 20 cidades, além de ter sido convidada para o Festival Sementes em Almada, Portugal, atingindo um público superior a 40 mil pessoas. Em 2012, a Andaime Cia de Teatro foi contemplada com a manutenção de grupo pelo Prêmio Myriam Muniz, realizado pela Funarte e também pelo Fundo de Apoio à Cultura (FAC) da Secretaria de Cultura do Distrito Federal.

Nos anos de 2011 a 2013, a Companhia realizou diversas oficinas e performances para o Ministério da Saúde, dentre eles O Dia Mundial de Combate a Aids e uma oficina de comunicação em saúde¹⁰, junto a prostitutas, travestis e gays. O objetivo era dar a essas pessoas um pouco mais de proximidade por meio do diálogo. A ideia é a performance (como na Urbi) ou por oficinas (Ministério da Saúde), atender o objetivo que a organização está pedindo. Atualmente a Cia ainda não tem projetos futuros para teatro-empresa.

O tema tratado pela Cia no processo organizacional surgiu de uma demanda da Urbi, que detectou a falta de um treinamento do público interno, sobretudo nas relações internas com o cliente. A empresa analisou todas as reclamações por meio da Ouvidoria e decidiu tentar uma nova ferramenta interna para alertar e orientar os seus colaboradores.

Pelo fato da Urbi ser uma empresa nova no mercado, aproximadamente três anos, ela tem como propósito mudar a postura interna de uma maneira diferente, ou seja, essa política diplomática e integradora entre os empregados e expandir para o público que acessa o transporte deles. Isso é um diferencial, pois a empresa está buscando algo novo em relações a outras empresas, em prol de uma melhoria não só do convívio e da integração empresarial, mas da melhoria no transporte público de Brasília.

¹⁰ Informações contidas no site: <http://www.andaimeciadeteatro.com.br/>. Acessada em: 05/05/2016.

O tema abordado nesse processo do qual participam a Andaime Cia de Teatro e a Urbi é o treinamento dos cobradores, por meio de uma performance em que eles passam a ser atores de seu próprio cotidiano e começam a refletir sobre questões que podem ser melhoradas, condutas propostas pela empresa e relações com o público diário dentro de um transporte público.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

4.1 A comunicação interna da organização

Com o intuito de conhecer a comunicação interna da Urbi Mobilidade Urbana, seus canais e o teatro-empresa, foram feitas nove perguntas às entrevistadas Beatriz Trece, Analista de Comunicação e Marketing, e Tamara Cristina, Analista de Recursos Humanos. A pergunta inicial foi sobre a importância da comunicação interna da Urbi Mobilidade Urbana e onde o teatro-empresa atuou especificamente.

Julgamos importante ressaltar os principais objetivos da comunicação interna da organização, tais como: informar os colaboradores, fazer com que eles reflitam e caminhem em prol do cumprimento dos objetivos da organização; informá-los sobre o funcionamento da empresa; cultivar o bom relacionamento e o ambiente de trabalho, dentre outros. As representantes de comunicação, Beatriz Trece, e dos Recursos Humanos, Tamara Cristina, deram seus depoimentos.

- **Beatriz Trece, analista de comunicação da Urbi:** “Quando se faz uma comunicação interna assertiva, nós conseguimos comunicar todos os objetivos estratégicos da empresa. Essa questão de atendimento, por exemplo, é algo que a gente preza muito, um bom relacionamento, a pessoa ser simpática, mostrar-se aberta a resolver problemas. Eles (cobradores) são muito porta-vozes. Por isso é muito importante ter uma comunicação interna bem alinhada”.
- **Tamara Cristina, analista de Recursos Humanos da Urbi:** “Quando a gente pensa em uma estrutura física, por exemplo, essa que nós estamos agora, não fica nem um terço do tanto de colaboradores, eles trabalham muito mais fora. A comunicação entra estreitando esse canal, esse espaço que possa então ser colocado para que eles saibam o que a empresa está pensando como novas propostas, sejam de conquistas do dia a dia, sejam processos e procedimentos que foram alterados e adequados ao funcionamento da empresa. A comunicação é fundamental e desde o início, tornou-se um diferencial para todas as ações que foram sendo realizadas e implementadas”.

De acordo com Freitas (2009), uma das práticas mais importantes da comunicação é o diálogo. Assim, como relatam as entrevistadas, o diálogo é uma das principais ferramentas que a organização pratica. Essa ação coletiva de criar imagens, significados, símbolos e ideias por meio do diálogo dá um novo direcionamento à empresa, visto que os colaboradores terão mais abertura para pensar sobre o trabalho, sua conduta e refletir sobre eventuais necessidades de mudanças.

O diálogo gera melhoria na comunicação interna, visto que tem a capacidade de redefinir significados e pensar nas diversas maneiras de conduzir o trabalho para que haja a satisfação do empregado, uma melhor atuação na sua área profissional e, conseqüentemente, um melhor resultado para a empresa.

De acordo com Tavares (2007), o ideal da comunicação interna é uma ação de duas vias: informar o empregado e motivá-lo a participar, dar opiniões e contribuir com a organização. Isso faz com que o colaborador se sinta responsável pelo cumprimento de objetivos e sucesso da empresa.

Por ser uma empresa recente, a comunicação interna da Urbi Mobilidade Urbana ainda está sendo estruturada. Desde que foi oficializado e criado o setor de marketing na empresa, todas as solicitações são encaminhadas para eles, além de revisadas e adequadas ao padrão de comunicação da empresa; leiaute e marca.

4.2 Os canais de comunicação

Observamos que um dos principais canais hoje da empresa com o seu público interno são os murais. Há também outras ferramentas utilizadas para facilitar o acesso às informações com os colaboradores, tais como o *whatsapp*, hoje em dia muito utilizado mundialmente, o e-mail, a intranet e um aplicativo da Urbi. A analista de comunicação destaca:

- **Beatriz Trece, analista de comunicação da Urbi:** “Também é muito importante falar da comunicação verbal, que é dos monitores com eles. Eu acho que essa é a principal. Tem muita reunião, muita informação nessa comunicação verbal, por meio desses monitores, controladores e despachantes”.

De acordo com Tavares (2007), os murais são informações visuais que ficam dentro da empresa e é importante que estejam em locais onde há um alto fluxo de pessoas. É

fundamental que um representante de comunicação ou recursos humanos esteja responsável pelas informações fornecidas, tais como a linguagem utilizada e sua periodicidade, além de alertar os colaboradores para que leiam com frequência o que está escrito nos murais.

Para o mesmo autor, a intranet tem os mesmos princípios da internet, porém é uma rede interna da organização, tornando a comunicação mais rápida e eficiente, direcionada para o público interno e com funções de entretenimento, informação e cultura.

Cabe ressaltar que é importante saber lidar com esse público interno, sem que se crie uma barreira na comunicação como o excesso de informação. A Urbi, ao diversificar as formas de passar a informação, assim como utilizar o teatro como diferencial de atividades rotineiras, faz com que os colaboradores consigam absorver melhor as demandas da empresa, sem causar saturações, como avalia Kunsch (2003):

A proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios de impressos, eletrônicos e telemáticos, tudo isso tem causado uma espécie de saturação para o receptor (KUNSCH, 2003, pg. 75).

Foi destacado que o monitor, o diretor, os analistas de Recursos Humanos ou alguém com uma hierarquia maior consegue, por meio da comunicação verbal, passar com clareza uma informação, além de atender e entender melhor as necessidades dos empregados e da empresa, para que trabalhem mutuamente. Consegue-se, dessa forma, ter um discurso limpo e a escrita também é elaborada de maneira clara, de forma a incluir os colaboradores no ambiente de trabalho.

Alguns pontos que podem causar mal-entendidos na comunicação são etnocentrismo, estereótipos, choque cultural, hierarquias, enfim, diferentes culturas que podem causar desconfortos e desentendimentos entre as pessoas que estão inseridas na organização. Por isso, a empresa deve ter uma boa comunicação interna, promover o diálogo e saber decidir quais são os melhores procedimentos e ações para minimizar desconfortos, constrangimentos, aliviando todas as partes.

4.3 O treinamento

A Urbi Mobilidade Urbana costuma fazer treinamentos para os seus colaboradores periodicamente. O treinamento “Transporte Consciente Seguro e Gentil” foi realizado no

período de 16 de setembro a 14 de outubro de 2015, com o intuito de interagir e simular situações cotidianas dentro de um ônibus, durante um trajeto de 20 km. Observou-se que o teatro, como uma ferramenta lúdica e de interação, pode iniciar uma reflexão pessoal e interna sobre a organização, em prol de uma solução.

Inicialmente, a empresa não pensou necessariamente em um grupo de teatro, mas um grupo de pessoas que pudessem assumir o papel dos colaboradores, de como se portar como cobrador e inserindo alguns clientes que poderiam ser interessantes para eles assistirem. Então perceberam que o teatro seria o ideal, porque teriam mais propriedade para perceber o que a empresa realmente queria e manteriam a qualidade do treinamento, que durou cerca de vinte dias. Se fossem os próprios empregados fazendo o teatro, poderia não ter a mesma qualidade, justamente pelo aparecimento de demandas, imprevistos de suas funções diárias que deveriam ser cumpridas, como avaliam as analistas:

- **Beatriz Trece, analista de comunicação da Urbi:** “Quando a gente traz o teatro, a gente traz esse lado lúdico e dá uma experiência diferente para os nossos colaboradores que eles não tiveram antes”.
- **Tamara Cristina, analista de Recursos Humanos da Urbi:** “Foi difícil achar um grupo de teatro porque tinha o aspecto de que o quadro de cobradores, seja o motorista ou cobrador, é grande, algo em torno de 1100 funcionários. O grande desafio era a companhia escolhida conseguir aceitar, durante esse período todo de quinze dias, estar sempre no mesmo horário, mantendo o mesmo padrão de apresentação”.

Os personagens e o roteiro foram traçados pelos departamentos de Recursos Humanos (DRH) e Marketing da empresa, com base em reclamações que estavam recebendo sobre o atendimento e a conduta dos cobradores. As queixas serviram para criar as principais falas e personagens, enfatizando as reclamações que os clientes apresentavam e quais eram os clientes que mais geravam essas reclamações. Veja a seguir a descrição de cada um deles:

<p>Alfredo (31 anos): Tem certeza que o seu trabalho repercute diretamente na vida das pessoas e faz o seu melhor.</p> <p>Josefina (32 anos): Vende guloseimas para ajudar a completar o orçamento familiar.</p> <p>Rita (42 anos): Está mal-humorada porque foi demitida do emprego ontem.</p> <p>Emanuel (34 anos): Locomove-se com cadeira de rodas, depois de sofrer um acidente de moto.</p> <p>Gertrudes (86 anos): Anda devagar por causa da artrose adquirida na melhor idade.</p> <p>Diolinda (27 anos): Pega ônibus todos os dias para levar Maria Fernanda para a creche.</p> <p>Brutus (28 anos): Realiza seu trabalho com o mínimo de esforço possível. Não se preocupa em ser educado e muito menos com a aparência.</p> <p>Betânia (29 anos): Está grávida de 7 meses do seu primeiro filho: João.</p> <p>Artur (9 anos): Gosta de brincar, correr e, às vezes, é uma criança muito teimosa.</p> <p>Jorge (25 anos): É um cara legal que está acima do peso e usa ônibus como principal meio de transporte.</p>
--

Figura 2: Descrição dos personagens sugeridos pela Urbi

Fonte: Adaptada pela autora da caracterização produzida pela Urbi

A construção interna também foi facilitada pelo fato da empresa saber quem são os seus públicos-alvo que merecem uma atenção especial na hora do atendimento e quais são as situações vivenciadas no cotidiano da empresa. Ao identificar os públicos, ficou mais fácil estabelecer as estratégias. O treinamento foi embasado na mudança do atendimento ao usuário do transporte público.

Apesar de influenciar no clima organizacional, o teatro nas empresas não substitui o gerenciamento de mudanças, mas ele pode auxiliar nesse processo e proporcionar modelos

que gerem reflexão sobre conflitos e desafios. A organização precisa saber transferir o intuito e a energia que o teatro desperta na organização, em prol de uma possível mudança ou então o teatro será apenas uma intervenção pouco duradoura.

As companhias teatrais contribuem para que o treinamento e a participação dos empregados sejam configurados como forma de transformação organizacional. Assim são contratados para atender as necessidades e demandas que a empresa exige, tais como as questões sociais, políticas, as estratégias de gestão, entre outras. Para isso, é preciso que a própria companhia esteja em sintonia com os assuntos previstos a serem abordados com os colaboradores.

A foto a seguir ilustra o início do treinamento da Urbi Mobilidade Urbana com os cobradores. Todos se organizaram em um ponto de encontro e começaram o trajeto dentro do ônibus.



Figura 3: Treinamento dos cobradores

Fonte: Foto produzida pela Urbi

Além da Urbi ter dado a atenção necessária aos atores, com *feedbacks* diários, comentários sobre determinadas falas que poderiam ser mudadas, melhoradas, excluídas ou mantidas, a empresa acompanhou de perto os textos e personagens trabalhados. Por outro lado, a companhia teve total abertura para executar o trabalho. A Andaime, com isso, teve um tempo

para agregar mais características construtivas, sem perder o cerne da questão e a qualidade. Foi utilizado o improviso, com base nas principais reclamações e demandas da ouvidoria. Os personagens foram criados com o objetivo de enfatizar em melhorias das falhas cotidianas dos colaboradores.

Por fim, a segunda parte do treinamento foi o momento em que os cobradores tiveram a oportunidade de relatar a sua percepção durante o processo, além de dúvidas e informações. Houve também questões teóricas sobre o Código Brasileiro de Trânsito. Todos os cobradores da empresa participaram do treinamento.

4.4 O teatro como treinamento

A Urbi, por meio da sua ouvidoria, avaliou quais eram as principais demandas e reclamações e perceberam questões relacionadas com o atendimento e a conduta dos cobradores. A empresa identificou muitas reclamações sobre a forma com que os colaboradores estavam tratando os seus clientes. Então o questionamento era como poderia ser trabalhado e solucionado esse problema, moldando um jeito Urbi de atender de forma cortês e educada com os clientes.

Uma das saídas pensadas foi usar o teatro para abranger o quesito experimentação e sair da rotina de palestras modelo padrão, com os colaboradores sentados de forma bem passiva, ouvindo informações que naturalmente pensa-se que eles já saibam. A ideia era assimilar a experiência com as informações que já são sempre passadas para eles, mas de forma diferenciada.

A performance da Cia Andaime de Teatro aconteceu dentro de um ônibus. A empresa Urbi alugou um ônibus, com um motorista específico, já que os atores não tinham carteira para dirigir. O transporte começava parado na garagem, que estava lotado – somente – de cobradores e alguns personagens já começavam dentro do ônibus, enquanto outros estavam espalhados em diversos pontos.

O tema abordado na performance era o treinamento dos cobradores. O treinamento era conhecido como “Transporte Consciente Seguro e Gentil”. Ele foi composto por vários personagens (veja Anexo IV), que caracterizavam o dia a dia de um transporte público coletivo e as dificuldades enfrentadas diariamente, como relata o cobrador Dilson Pablo:

- **Dilson Pablo, cobrador da Urbi:** “Na verdade, a empresa quis mostrar essa realidade: tipos de passageiros. Ela tenta diferenciar o cliente do passageiro. O cliente é aquele que vem diariamente, te dá bom dia, boa tarde, boa noite, que você já tem aquele contato diário. O cliente fiel. Esse a empresa trata como cliente. O passageiro é aquele que foi bem retratado no teatro: aquela pessoa que vem uma vez ou outra, naquela linha, por acaso, e que não sabe lidar com você. Então essa realidade que eles mostraram foi boa para a gente se preparar para aquele tipo de pessoa que a gente vai lidar no nosso dia a dia”.



Figura 4: Ator Leonardo Shamah encenando um usuário do cotidiano, entrando no ônibus

Fonte: Foto produzida pela Urbi

No início, o acordo entre o grupo e a empresa foi bem contratual, voltado para o negócio. A Andaime então fez um *casting* (um teste de elenco, escolha de personagens) para

ver qual dos atores estaria mais adequado para determinados papéis, sendo que o número de personagens era maior que o número de atores. Uma característica da companhia é formar parcerias, e por isso convidou outros grupos e artistas que também poderiam estar aptos a outros papéis. Com leituras do roteiro e reuniões entre os participantes, a história foi sendo alinhavada e recheada de complementos, ideias e configurações novas.

A proposta principal era de que o grupo teatral estivesse caracterizado com todas as personagens que transitam pelo transporte público e como elas se portam durante o trajeto: o cobrador, o idoso, a grávida, a pessoa que não tem troco e dá notas altas, o estudante, as pessoas com necessidades especiais de acesso, enfim, todas que causam dificuldades ou divergências para que o transporte público aconteça. Assim, a ideia era perceber como esse grupo de cobradores entendiam, sentiam e viam o lugar deles sendo representados pelo grupo teatral. Para Leonardo Shamah, ator da Andaime Cia. de Teatro e Dilson Pablo, cobrador da empresa Urbi:

- **Leonardo Shamah, ator da Andaime Cia. de Teatro:** “Tinham duas cobradoras, uma que seguia a linha de trabalho da empresa e a outra não. A linha de trabalho é como ela lida com o público, porque elas trabalham diretamente ligadas com ele; uma tratava o público muito mal e outra muito bem. E o público era tanto os cobradores como os personagens. Então, elas se viam e se identificavam com uma e não se identificavam com outra ou então elas identificavam as características que elas precisavam ter para a organização. Tinha uma coisa delas se verem também representadas”.
- **Dilson Pablo, cobrador da Urbi:** “Então deu para você prestar atenção no que você pode fazer de bom e melhorar e qual a conduta que você não deve ter em relação a esses tipos de clientes”.



Figura 5: Atriz Ana Luíza Bellacosta encenando cobradora bem-humorada

Fonte: Foto produzida pela Urbi

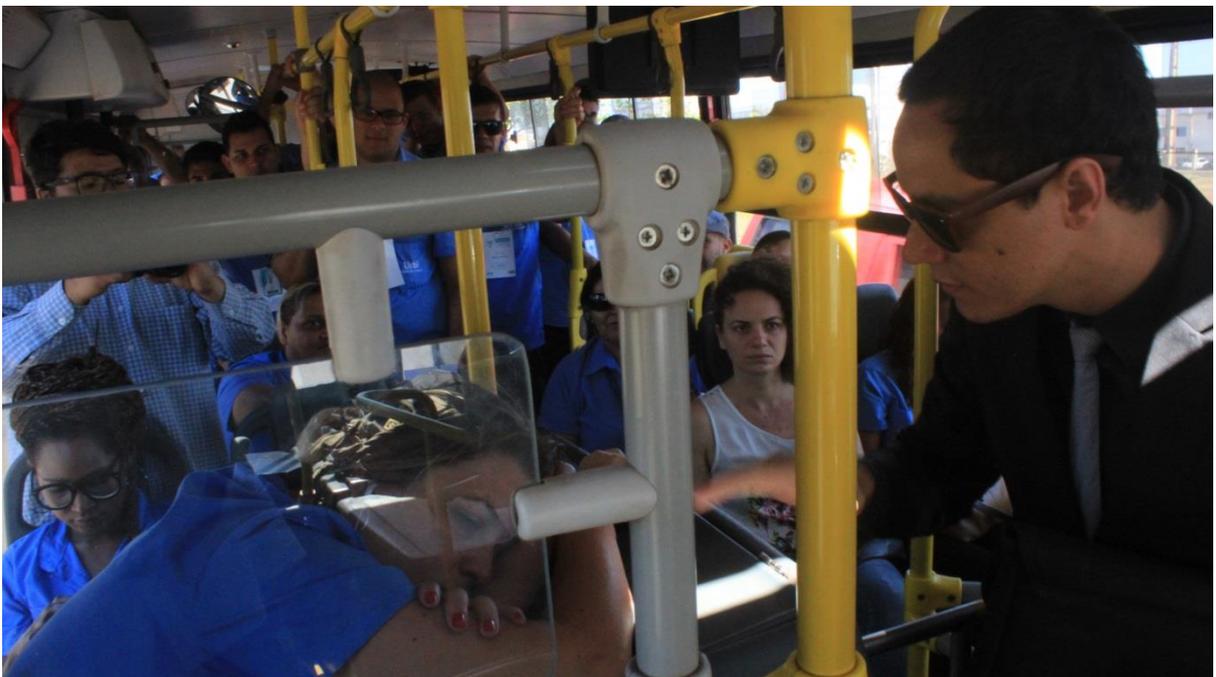


Figura 6: Atriz Kamala Ramers encenando cobradora com maus hábitos

Fonte: Foto de Maíra Zannon

As figuras 5 e 6 ilustram duas situações distintas. A figura 5, a performance encenada pela atriz Ana Bellacosta, retrata a simpatia da cobradora para com os seus clientes, com um sorriso, uma saudação. Já a figura 6 é representada pela atriz Kamala Ramers, a cobradora. Ela está deitada, praticamente dormindo, e mostrando como não se deve portar um cobrador no seu ambiente de trabalho.

O trabalho teve duração de vinte dias, quando os atores tiveram a oportunidade de melhorar o roteiro, adicionar ou retirar detalhes, com o acompanhamento da Urbi, principalmente pelo departamento de Recursos Humanos, que estava presente todos os dias. O ator da Andaime Cia. de Teatro, Roustang Carrilho, também deu o seu depoimento:

- **Roustang Carrilho, ator da Andaime Cia. de Teatro:** “O grupo já tem uma linha de pesquisa que é a performance, o improviso, esse contato social. Mas para fazer esse trabalho específico na Urbi, todas as questões são levantadas: quem vai fazer o velho, quem vai fazer a grávida. São definidos os papéis e o que essas pessoas performaticamente devem fazer ao entrar no ônibus. E entra em um outro lugar que é a caracterização. Se vai ter uma idosa, a gente vai caracterizar essa pessoa para ser uma idosa. E isso torna o trabalho teatral, porque todo mundo está vendo uma garota fazendo uma senhora. Mas ela representa uma senhora, e a performance de improviso é tão ligada ao nosso lugar performático de atuação que é verdade, que ela é forte, que ela diz o que ela tem que dizer”.

Mesmo com a rotina pesada de vinte dias seguidos, começando muito cedo, a experiência foi valiosa, tanto para a companhia teatral quanto para a empresa e os seus cobradores. O trabalho era humorístico, integrador, divertido e, ao mesmo tempo, social. Afinal, trata-se de um tema que atinge todos os que pegam um transporte público diariamente, como destaca o cobrador Dilson Pablo:

- **Dilson Pablo, cobrador da Urbi:** “Foi muito bom, porque ele foi prático e a forma como o teatro apresentou, eu acho que a empresa não ia ter a mesma desenvoltura que eles, já que prestam outras funções. E eles mostraram fielmente essa imagem do cliente e foi muito bom”.

Outro fator relevante para o trabalho de ambos foi a aproximação entre os membros do grupo (companhia e cobradores), sua formação, seu perfil e caráter. Houve um

comprometimento entre a Urbi com a companhia teatral, como destaca o ator Leonardo Shamah, da Andaime:

- **Leonardo Shamah, ator da Andaime Cia. de Teatro:** “Eles deram uma satisfação para gente porque tinha que ser aquele horário cedo: era um horário que eles conseguiam liberar mais gente, porque tinha menos fluxos de ônibus, ou seja, mais cobradores. Então assim, circulava menos ônibus para poder ter aquele grupo de pessoas ali. Era o único horário que era possível fazer isso”.

Apesar dos atores terem recebido um *briefing* para a construção de personagens, inclusive ilustrados e com características gerais (veja Anexo2), a companhia teatral teve total liberdade de criação e propostas de experiências e improvisos com os cobradores, como destaca a analista de comunicação:

- **Beatriz Trece, analista de comunicação da Urbi:** “Essa pessoa é mal-humorada. Por quê? Porque existem pessoas realmente grosseiras e isso pode tirar um cobrador do sério e ele tem que saber lidar”.

E a partir disso, a empresa foi destrinchando cada personagem, abordando as principais situações diárias, como personagens com incapacidades físicas, idosos, grávidas, etc. Logo após, foi entregue para o teatro, que, na visão da Urbi, conseguiu absorver de uma forma muito eficaz o que foi proposto, inclusive adotando os mesmos nomes sugeridos para as personagens.

Na figura 7 a seguir, a atriz Larissa Mauro encena uma mãe com uma criança de colo. Essa situação retrata também o cotidiano dentro do transporte coletivo, em que é necessária atenção especial e cuidado com o passageiro.



Figura 7: Atriz Larissa Mauro encenando mãe com filho no colo

Fonte: Foto de Maíra Zannon



Figura 8: Ator Pedro Mazzepas encenando o cego

Fonte: Foto de Maíra Zannon.

O ator Pedro Mazzepas (Figura 8) representa também um passageiro que gera atenção especial pela dificuldade locomotiva devido a sua deficiência física. Ele representa um

cego. Esse personagem ajudou a entender como um cobrador de ônibus deve auxiliar da melhor maneira um portador (a) de necessidades especiais.

Como mostra Milani (2013), a comunicação do teatro-empresa é muito importante, pois aproxima os indivíduos e oferece momentos importantes para o colaborador:

A comunicação por meio do teatro-empresa aproxima os homens. É construída no respeito da diversidade humana com seus valores, necessidades individuais e coletivas, e oferece momentos de interação abrangentes, oportunizando aos espectadores o ato reflexivo diante da realidade encenada (MILANI, 2013, p.75).

De fato, isso ocorreu na Urbi pela identificação dos empregados com as situações vivenciadas no seu cotidiano. Para Schreyogg (1998), o teatro-empresa pode trazer consciência para as pessoas que foram bloqueadas por muito tempo, abrindo o debate de temas, dúvidas e troca de informações que antes era tido como indiscutível. Para o cobrador Eudes Santos, muitos colaboradores levaram o treinamento a sério e melhoraram suas condutas:

- **Eudes Santos, cobrador da Urbi:** “O ser humano é um pouco complicado, mas muitos aderiram e levaram o treinamento a sério e melhoraram. Realmente a gente tem que se expor. A gente está em um lado aqui e tem que ver o outro lado. Uma troca. Hoje eu estou recebendo e amanhã eu sou o cliente”.

Outro fator interessante é o acompanhamento da Urbi durante o processo teatral. Os empregados do RH e Marketing acompanharam diariamente a performance dentro do ônibus, sendo observadores e também participantes. Isso fez com que pudessem ter uma visão maior sobre o processo, pensando em ajustes, interações e trocas, que agregassem mais o trabalho da companhia teatral.

A Urbi sempre dava *feedbacks* para os atores. Por exemplo, foi solicitado à companhia que mudasse um pouco a característica do idoso. Era preciso que o ator, mesmo jovem, mostrasse que carecia realmente de necessidades especiais e maior cuidado e paciência por parte dos cobradores e motoristas. Isso enriqueceu o trabalho dos atores, que sempre tiveram oportunidade de mudanças, melhorias e atenção com o tema tratado, como destaca a analista de RH:

- **Tamara Cristina, analista de Recursos Humanos da Urbi:** “A gente foi dando uns *feedbacks*, principalmente porque tinha uma tomada final dos cobradores no escritório para poder fazer um fechamento. Era importante a gente conseguir não

só retratar no momento que eles estavam dentro no ônibus, sentindo aquilo, mas também conseguir fazer esse fechamento”.

Todo esse processo era essencial para a segunda parte do treinamento, pois os colaboradores relataram o que perceberam do processo. Por isso a importância de um trabalho bem elaborado: a compreensão e os bons resultados do treinamento.

4.5 Resultados alcançados

Para Milani (2013), é importante conhecer as especificidades da atividade teatral na empresa: informações, cenas, seleção de atores, roteiro. O roteiro deve ser escrito de forma detalhada, de modo que ressalte as características físicas e emocionais na relação que será criada entre o ator e o próprio empregado, partindo de um processo criativo. Esse processo criativo não estará explícito no roteiro, mas dará margem para o ator poder criar novas possibilidades.

Outro fator que favoreceu muito o trabalho da Andaime junto com a Urbi foi o fato da empresa estar com propostas flexíveis e abertas ao diálogo, além de valorizar o artista, como relata o ator Leonardo.

- **Leonardo Shamah, ator da Andaime Cia. de Teatro:** “Uma visão de respeito com o artista, e isso é muito bom, porque eles enxergavam a gente como artistas e não como funcionários deles, e isso fez muita diferença”.

A Urbi percebeu, de fato, uma grande melhora na relação dos colaboradores com os usuários e a eficácia do treinamento, que gerou bons resultados. O quesito contribuição e vivência, quando os cobradores puderam não só ouvir informações e sugestão de uma conduta mais adequada, mas também vivenciarem como público-atores-participantes foi muito positivo, como relatam os cobradores Dilson Pablo e Eudes Santos:

- **Dilson Pablo, cobrador da Urbi:** “Assim, eu já tinha a conduta do cobrador bom. Mas deu para ampliar a percepção. Se eu sou bom nisso aqui, eu tenho que manter, mas em outras questões eu tenho que melhorar. Porque eu vejo que até o profissional que tinha maus hábitos, quando se encontra com o pessoal que está mais educado, ele se constrange. Ele percebe que está vacilando naquilo e tem que mudar, e isso é fruto do treinamento”.

- **Eudes Santos, cobrador da Urbi:** “Esse treinamento é muito importante, pois mexe com a parte psicológica que a pessoa tem que ter, principalmente porque a gente trabalha com o público. Se as empresas aderissem, dessem a oportunidade, abrissem as portas, seria muito importante. Tem que ter essa parte. Para aliviar o psicológico também”.

É importante enfatizar a cultura organizacional diante dessa análise. A cultura é algo singular, segundo César (2009), e precisa se adaptar as necessidades da organização. Ela é fluida, está sempre em movimento, mas é singular, ou seja, pertencente de maneira única em cada organização. Há uma diversidade cultural de cada empresa, como comportamento, princípios e condutas, e cabe a cada organização pensar em formar e identificar maneiras de trabalhar e entender a cultura de sua organização.

Com a necessidade de adaptação às mudanças, a cultura pode ser transformada ao longo do tempo.

Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, pg. 14).

É válido ressaltar que a performance dos atores abordava não só questões negativas de conduta dos cobradores, mas também aspectos positivos que já estavam sendo reforçados e reconhecidos. A experiência foi marcante para os colaboradores, que até hoje se lembram da performance teatral e do processo do qual fizeram parte e levaram como exemplo para o ambiente profissional, como destacam Beatriz e Roustang:

- **Beatriz Trece, analista de comunicação da Urbi:** “Tenho certeza que a gente aumentou a nossa satisfação interna. Eu acho que quando a gente faz um treinamento desse, aproximamos muito o colaborador da empresa”.
- **Roustang Carrilho, ator da Andaime Cia. de Teatro:** (...) “Que esse funcionário, essa pessoa que trabalha para a empresa, ela seja colocada em um lugar mais humano mesmo, que ela entenda esse lugar como o lugar dela, que ela entenda que aquilo faz parte dela também, ela não é apenas uma empregada, ela faz parte, como se ela fosse um sócio. Hoje em dia tem muito dessa visão de sócio dentro das empresas, e é exatamente para que as pessoas se sintam melhores trabalhando para as pessoas que são “maiores”. Eu acho que esse lugar

humano é o que falta. E aí a relação direta que o teatro tradicional tem é trazer essa humanidade”.

De acordo com Marchiori (2006), a cultura organizacional entra nessa relação intra/interpessoal dos indivíduos, fazendo com que elas se sintam parte da organização:

É preciso conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional (KUNSCH 2009 apud MARCHIORI, 2006b, p.161).

Vale lembrar que essa satisfação dos empregados está diretamente ligada ao clima organizacional, que é o grau de satisfação dos integrantes da empresa. O clima influencia na motivação, qualidade do ambiente organizacional, melhorando a relação interna entre os colaboradores, tais como sua eficácia e capacidade de produção profissional, assim como descreve Robbins (2009, pg. 376):

Satisfação com o trabalho refere-se à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas, e outros aspectos. Embora os dois conceitos tenham, sem dúvida, certos pontos de intersecção, tenha sempre em mente que o conceito de *cultura organizacional* é descritivo enquanto o de *satisfação com o trabalho* é voltado para a avaliação (ROBBINS, 2009, pg. 376).

No entanto, a relação de cobrador e motorista é algo delicado para ser completamente modificado durante uma única performance. Isso não quer dizer que não é retratado. O cobrador tem um lugar de parceiro e colega do motorista, e o reconhecimento dessa parceria pode melhorar ainda mais o ambiente de trabalho, como observa a analista de comunicação:

- **Beatriz Trece, analista de comunicação da Urbi:** “Essa relação de motorista e cobrador é bem sensível. A gente fala aqui que quem manda no ônibus é o motorista. O motorista tem muita autonomia no ônibus. O cobrador está muito na função de auxiliar, então no treinamento foi focado nisso, essa questão de eles serem parceiros. Mas isso são relações humanas e acredito que houve sim melhoria, porque isso foi um tema que o teatro tocou no treinamento em relação a reflexão dessa relação de parceria”.

Dentre os entrevistados, o ator Leonardo Shamah é o único que anda de ônibus pela Capital. Ele já foi reconhecido duas vezes pelos cobradores da Urbi, que sempre falaram de forma positiva sobre todo o processo vivido. Os empregados acreditam que, por estarem

trabalhando todo o dia com seres humanos, com seus problemas, suas reclamações diárias, é importante haver uma outra forma de percepção de como lidar com essas situações, como o teatro. O ator Leonardo Shamah e a atriz Kamala Ramers ressaltam a mudança no comportamento dos motoristas e cobradores:

- **Leonardo Shamah, ator da Andaime Cia. de Teatro:** “A Tamara, o RH deles, falou que diminuiu o número de pessoas que chegavam lá sem o uniforme adequado. Porque eles têm um padrão de uniforme nessa empresa, que é diferente das outras empresas. Então muita gente que trabalhou em outra empresa e ia para lá, sentia dificuldade nisso. E ela disse que isso mudou. E eu, por exemplo, já peguei um ônibus da Urbi e um cobrador me deu boa tarde. Isso não existe. Um motorista que espera você e todo mundo entrar no ônibus, dá boa tarde para todo mundo, isso não existe. Isso é uma coisa que, para mim, é inovadora em Brasília e olha que eu pego ônibus todos os dias. Todas as empresas estão sempre mal-humoradas. Da Urbi, por exemplo, eu pego alguns ônibus e eu não sinto essa energia de mal humor, de pressa”.
- **Kamala Ramers, atriz da Andaime Cia. de Teatro:** “Fora que eu acho que o diálogo por meio dessa dinâmica é muito mais interessante do que você ficar palestrando. Eu acho que é mais eficaz. Ele tem uma identificação, é divertido, é uma prática, não é uma teoria, e colocar slide não ia ser a mesma coisa”.

Percebeu-se, então, que os colaboradores aprovaram totalmente a iniciativa, seja pela inovação, pela forma diferenciada de se abordar o assunto, sem cair na rotina e conseguindo passar a mensagem de forma que todos pudessem compreender, segundo destaca o cobrador Eudes Santos:

- **Eudes Santos, cobrador da Urbi:** “Para muitas pessoas que vieram de outras empresas, foi uma novidade muito grande. Todo mundo ficou pasmo. E os atores que vieram, trabalharam como se fossem um cidadão comum, do dia a dia. E passaram uma mensagem. E isso é muito bom. Se trabalhassem isso em todas as empresas, todo mundo iria trabalhar melhor. A gente não pode agradar a todo mundo, mas tem que fazer e tem que mexer com os colaboradores”.

A Urbi, por outro lado, percebeu que os colaboradores nunca haviam recebido treinamentos em seu local de trabalhos no passado, e por estarem sendo inseridos em um contexto de desenvolvimento, já era novidade. Ir para a empresa, passar o dia em contato com

um conteúdo de capacitação, adquirir novos conhecimentos de maneira totalmente diversificada, é muito agregador, como destacam os cobradores Dilson Pablo e Eudes Santos, que estão na empresa há mais de um ano:

- **Dilson Pablo, cobrador da Urbi:** “Aqui, se não me engano, foi o segundo treinamento que eu tive no intervalo de um ano. Nas outras empresas eu não tive isso. Não vi em nenhuma empresa que eu trabalhei, eles investirem na qualificação do profissional, nessa parte interpessoal. Então aqui não, eles investem muito nisso, justamente para passar essa imagem boa da empresa”.
- **Eudes Santos, cobrador da Urbi:** “Melhorou muito. Hoje em dia a gente tem acesso a tudo. Antes era muito difícil a gente se encontrar até com o próprio dono. Aqui não, a gente tem essa oportunidade. Abrem as portas para outras pessoas mostrarem o trabalho. E pode ajudar na parte psicológica do cobrador e do motorista”.

Sem contar que os colaboradores se identificaram com as personagens, o que gerou um sentimento de querer continuar sendo exemplo a ser seguido e de resolver as falhas identificadas. Isso contribuiu para que os cobradores se sentissem valorizados e criassem maiores expectativas para os próximos treinamentos e esclarecimentos, como afirma a analista:

- **Beatriz Trece, analista de comunicação da Urbi:** “Existe um histórico, a gente tem dois anos, e muitos deles vieram de outras empresas e é notório que não se faziam treinamentos. Então eles se sentem valorizados quando existem treinamentos, se sentem orientados e não à margem do que está acontecendo. Então só o fato de ter treinamento, já é uma coisa que valoriza. E aqui a gente preza muito pela qualidade. A gente realmente pensa, faz um treinamento esperando um retorno, seja comportamental, seja diminuir reclamação, seja aumentar a satisfação do cliente via gentilezas, etc. Então com certeza eles se sentem valorizados e gostam muito”.

Para os integrantes da Andaime, qualquer trabalho realizado os faz reconhecer o papel de uma companhia de teatro. Além disso, os faz questionar suas propostas e seus ideais. Por esse fator, a Urbi proporcionou esse sentimento, principalmente tendo em vista a satisfação pelo processo e êxito de resultados.

Houve também uma segunda parte do treinamento, que foi o momento em que os cobradores tiveram a oportunidade de relatar a sua percepção durante o processo e trocar ideias, dúvidas e informações, além de aprender questões teóricas sobre o Código Brasileiro de Trânsito. Vale lembrar que todos os cobradores da empresa participaram do treinamento.

A urgência da demanda fez com que a Andaime fortalecesse suas bases e refletisse sobre o que estava fazendo, como faria e com quem faria para que funcionasse da melhor forma. Também os fez pensar, principalmente, em termos de estrutura, como propor sua forma de trabalho para uma empresa como a Urbi, que tem pouco tempo de existência e não tem conhecimento total sobre essa nova ferramenta teatral em organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho mostra a importância do teatro dentro das organizações como uma nova ferramenta de comunicação interna, ajudando na melhoria da cultura e do clima organizacionais. Para entender todo o processo teatral dentro das organizações e a sua influência, foi importante fazer uma revisão teórica da comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna, cultura e clima organizacionais, tais como o entendimento sobre o que é organização, para assim chegar ao teatro nas empresas.

É notório perceber a eficácia de variadas ferramentas de comunicação interna na rotina das organizações. Antes de mais nada, é preciso entender a importância da comunicação para a empresa e como ela pode melhorar não somente o ambiente de trabalho, mas a imagem da organização perante os seus colaboradores e os seus clientes. Pensar comunicação interna é pensar em multidisciplinaridade, e por isso é importante saber diversificar as ferramentas para que não torne o ambiente de trabalho monótono, repetitivo e desinteressante.

Cada empresa tem sua cultura e seu clima organizacional. A Urbi é uma empresa recente no mercado, mas acredita que fomentar ideias para introduzir os colaboradores que nunca participaram de um treinamento é a chave principal para um futuro sucesso da empresa.

O teatro organizacional, por outro lado, ainda não é muito conhecido e utilizado no Brasil como deveria. Apesar de algumas organizações adotarem essa ferramenta, na prática ainda são poucas que a utilizam em seus treinamentos do público interno, seja por desconhecimento, por falta de verba ou por não fazer parte da política seguida pela empresa. Vale lembrar que nem sempre é necessário contratar uma companhia teatral, apesar de ser um trabalho mais preciso, uma vez que são pessoas formadas na área e que terão mais propriedade no serviço, mas pode-se partir de uma iniciativa dos próprios empregados, como participantes e atores da apresentação.

Importante observar que a performance pode levar à reflexão dos participantes, de maneira lúdica e inter/intrapessoal. Quando o indivíduo se coloca no lugar do ator, como participante e espectador, ele consegue refletir melhor o seu papel na organização e perceber o que realmente pode ser mudado, sem ser questionado de maneira incisiva ou monótona em reuniões semanais e previsíveis. Além disso, eles saem da rotina de palestras, ternos, gravatas, discursos prolongados sobre assuntos que, muitas vezes, eles já têm conhecimento, mas não

tomam atitude. Assim, o teatro organizacional entra para proporcionar experiências, sem excluir o papel importante de outras ferramentas, mas complementá-las.

O teatro pode melhorar a cultura e o clima organizacional, focando nos valores e nas condutas explicados de forma diferente e inovadora. Motiva os empregados com novas oportunidades e experiências. Dessa maneira, os próprios colaboradores poderão dialogar entre si, estreitando relações e se inteirando de novos conhecimentos e processos. Porém, é essencial entender que só o teatro não vai melhorar a cultura e o clima organizacional, sendo necessário um gerenciamento e acompanhamento após os treinamentos e contínua atenção e informação com o público interno.

Para que uma organização consiga realizar esse trabalho, é necessário entender de fato as principais demandas da empresa e qual é a intenção que se pretende chegar, utilizando o teatro como forma de ferramenta de comunicação interna. Isso requer cuidado, pois pode não dar certo se não for bem planejado e elaborado, assim como saber investir nesse serviço. Se não há um acompanhamento e entendimento desse serviço, além de não problematizar a questão interna que a organização precisa melhorar, o teatro não servirá.

A representação teatral tem que ser um complemento para tentar melhorar a cultura e o clima organizacionais e não a única ferramenta. Não se pode descartar também as palestras, murais, dinâmicas de grupo e outras maneiras de interagir e dar atenção aos colaboradores, que irão contribuir ainda mais para a comunicação interna da empresa.

Outro fator importante a se pensar é a presença necessária da comédia nas apresentações teatrais dirigidas às organizações. As comédias baixas são aquelas que causam o riso por meio da ‘tragédia’, como quedas, brigas malsucedidas, enfim, fatores que causam o riso gratuito. Já as comédias altas são aquelas que causam o riso por meio de piadas e acontecimentos constrangedores, reflexivos, que fazem o espectador colocar-se no lugar, como algo relacionado à política, por exemplo. Quando se fornece apresentações com muito humor, muitas vezes a comédia conhecida como pastelão, os empregados entenderão naquele momento, mas poderão não levar o assunto adiante, de forma reflexiva e interna, mas como uma experiência e um exercício leve somente naquele instante.

Por outro lado, produzir um roteiro que mexa não só com humor, mas também com o drama e outros gêneros, quando possível, aumenta o poder de absorção dos colaboradores. Eles vão perceber que se trata de um assunto sério, de questionamentos que devem ser

melhorados e modificados, porém passados por meio de uma nova experiência e principalmente e de uma característica fundamental que o teatro proporciona: a empatia.

Vale lembrar que o teatro organizacional por si só não vai solucionar completamente os problemas da empresa, tais como suas condutas e valores ou motivações e o bom ambiente de trabalho, mas certamente tratará de forma diferenciada questões do cotidiano.

Por fim, é fundamental que as empresas proporcionem uma relação mais humana entre seus empregados. Em outras palavras, é essencial que o colaborador se sinta parte da organização, como um ser humano que é. O teatro traz a integração, por meio do contato, do diálogo, da transferência de emoção e da empatia. Proporciona o riso, o choro, a alegria, a reflexão e várias outras sensações humanas espontâneas, tão presentes no dia a dia das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Lívia. **Culturas e empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

BALDISSERA, Rudimar. **Teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional**. In KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. **O clima organizacional e a gestão de pessoas**. Fonte: <http://migre.me/sTld2> Acessada em: 03/02/2016).

BELISÁRIO, Katia Maria. **De Chicago a Contagem: páginas do cotidiano no popular mais lido no Brasil**. 2014. 219 f., il. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CARLOS GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 2002.

CAMPOS, Kamila de Mesquita. **O endomarketing na gestão pública com foco na qualidade: O caso do viva cidadão**. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA - ISSN 2176 - 5111 São Luís - MA, Jan/Dez de 2009 - Ano XIX - Nº 5 – Vol. II.

CÉSAR, Ana Maria Valentini Coelho. **Comunicação e cultura organizacional**. In KUNSCH, Margarida M. K. Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Edição Revista e Atualizada. Casa das musas. Brasília, 2012.

DE SOUSA, Mauro Wilton. **Comunicação e cultura organizacional**. In KUNSCH, Margarida M. K. Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2009.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas 2012.

FARIAS, Luiz Alberto de. **O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas**. In KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

FAREL, Josette. **Para uma poética da performatividade: teatro performativo**. 2009. Disponível em < <file:///C:/Users/Vivian/Downloads/57370-72772-1-PB.pdf>> Acesso em: 10/05/2016

FILHO, Ciro Marcondes. **Autopoiese e comunicação nos sistemas organizacionais**. In DRAVET, Florence. DE CASTRO, Gustavo. CURVELLO, João José. Os saberes da comunicação: dos fundamentos aos processos. Brasília: Casa das musas, 1ª edição, 2007.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação interna e diálogo nas organizações.** In KUNSCH, Margarida M. K. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.* São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2009.

HELIODORA, Bárbara. **O teatro explicado aos meus filhos.** Rio de Janeiro: Agir, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** – Ed. Ver., atual. E ampla - São Paulo: Summus, 2003 (Novas buscas em comunicação; v. 69).

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional.** In KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.* Volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

NASSAR, Paulo. **A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil.** In KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.* Volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

NASSAR, Paulo. **Comunicação e cultura organizacional.** In KUNSCH, Margarida M. K. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.* São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2009.

MARCHIORI, Marlene Regina. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling *Comunicação Organizacional, Volume 2,* São Paulo: Saraiva, 2009. Volume 2.

MAGALHÃES, Ana Lucia. **Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo. Organicom.** Ano 11. Número 21. 2º sem. 2014. Disponível em: < <http://migre.me/pQYHm> > Acesso em: 13/05/2015

MILANI, Luiz Fernando. **Dimensões inovadoras do teatro-empresa na comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: USCS/ Programa de Mestrado em Comunicação, 2013. Disponível em: < <http://migre.me/pPnVE> > Acesso em: 05/05/2015

MILANI, Luiz Fernando; PERAZZO, Priscila Ferreira. **As Manifestações Teatrais como Possibilidade Inovadora na Comunicação Organizacional.** XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Ouro Preto/MG. 28 a 30/06/2012. Disponível em <<http://migre.me/tsOjP>> Acesso em: 08/04/2016

MONTOVANI, Ana Paula. **Avaliação do clima organizacional e comprometimento das equipes.** Fonte: <http://migre.me/sTn11> Acessada em: 04/02/2016

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Person, Prentice Hall. 11ª edição.

SCHREYÖGG, G. **Teatro e mudança organizacional.** Texto traduzido por Cristina Yamagami. Artigo convidado. 2002. Disponível em <www.spell.org.br/documentos/download/11200> Acesso em: 30/04/2015

SCHULER, Maria. **A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling Comunicação Organizacional, São Paulo: Saraiva, 2009 Volume 2.

SCHECHNER, Richard. 2006. << **What is performance?** >> **In *Performance Studies: an Introduction, second edition.*** New York & Londres: Routledge, p. 28-51. Disponível em <https://performancesculturais.emac.ufg.br/up/378/o/O_QUE_EH_PERF_SCHECHNER.pdf> Acesso em: 10/05/2016

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das reações públicas à comunicação organizacional.** In KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009

ANEXO I: Roteiro de perguntas para as analistas de Comunicação e Recursos Humanos da Urbi Mobilidade Urbana

Urbi Mobilidade Urbana (Analistas de Recursos Humanos e Marketing)

Beatriz Trece – Analista de Comunicação – Departamento de Diretoria de Marketing.

Tamara Cristina – Analista de Recursos Humanos – Departamento de Recursos Humanos

- 1) Qual é a importância da comunicação interna?
- 2) Como funciona a comunicação interna da Urbi?
- 3) Qual a importância do teatro organizacional?
- 4) Em qual momento vocês perceberam que o teatro organizacional poderia ajudar a empresa e os empregados da Urbi?
- 5) Vocês traçaram o roteiro inteiro?
- 6) Vocês deram liberdade para os atores criarem ou vocês também traçaram tudo isso?
- 7) Vocês perceberam alguma mudança, ajuda, melhora ou piora na produtividade, na relação e no ambiente de trabalho entre vocês e entre os cobradores após utilizar a ferramenta de teatro como iniciativa? Por quê?
- 8) Vocês acreditam que os colaboradores aprovaram essas iniciativas? Por quê?
- 9) E a relação entre os colaboradores? Você acha que mudou?

ANEXO II: Roteiro de perguntas para os cobradores da Urbi Mobilidade Urbana

Urbi Mobilidade Urbana (Colaboradores)

Dilson Pablo – Cobrador da Urbi – Um ano e quatro meses de empresa

Eudes Santos – Cobrador da Urbi – Dois anos de empresa

- 1) Qual a sua percepção ao assistir um teatro em sua empresa?
- 2) Foi a primeira vez que você teve treinamento ou já teve em empresas anteriores?
- 3) Você acha que o teatro é uma ferramenta importante para o relacionamento entre os colaboradores? Por quê?
- 4) Você acredita que melhorou a relação com os seus colegas de trabalho e com os seus clientes (os usuários do transporte)?
- 5) Você acha que a forma que você se relaciona agora com esses passageiros melhorou?
- 6) Você acredita que os seus outros colegas de trabalho melhoraram também?
- 7) Você acha que o teatro na empresa é eficaz?

ANEXO III: Roteiro de perguntas para os atores da Andaime Cia. de Teatro

Andaime Cia. de Teatro (Atores)

Leonardo Shamah – Ator

Roustang Carrilho – Ator

Kamala Ramers – Atriz

- 1) De onde veio o nome Andaime Cia. de Teatro?
- 2) Qual a diferença entre teatro “tradicional” e para as organizações?
- 3) Quando vocês pensaram em utilizar o teatro nas organizações? Por quê?
- 4) Vocês apresentaram no local?
- 5) Como funcionou a preparação de vocês para apresentarem em um ambiente organizacional, no caso da Urbi? E como vocês perceberam a apresentação na Urbi? A experiência de vocês.
- 6) O diretor da empresa deu liberdade para criação ou ele direcionou a forma com que queria trabalhar?
- 7) Você acredita que gerou melhoria e interação dos empregados da empresa?
- 8) Acreditam que o teatro organizacional também ajuda a entender a relação de vocês como uma companhia de teatro? Por quê?
- 9) Vocês têm outros projetos para 2016?

ANEXO IV: Personagens – Treinamento dos cobradores



Urbi

Personagens: Treinamento Cobradores



Alfredo (31 anos)

Tem certeza que o seu trabalho repercute diretamente na vida das pessoas e faz o seu melhor.



Diolinda (27 anos)

Pega ônibus todos os dias para levar a Maria Fernanda para a creche.



Josefina (32 anos)

Vende guloseimas para ajudar a complementar o orçamento familiar.



Brutus (28 anos)

Realiza seu trabalho com o mínimo de esforço possível. Não se preocupa em ser educado e muito menos com a aparência.



Rita (42 anos)

Está mal-humorada porque foi demitida do emprego ontem.



Betânia (29 anos)

Está grávida de 7 meses do seu primeiro filho: João.



Emanuel (34 anos)

Locomove-se com cadeira de rodas, depois de sofrer um acidente de moto.



Artur (9 anos)

Gosta de brincar, correr e, às vezes, é uma criança muito teimosa.



Gertrudes (86 anos)

Anda devagar por causa da artrose adquirida na melhor idade.



Jorge (25 anos)

É um cara legal que tá acima do peso e usa ônibus como principal meio de transporte.

